

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Změna řízení lokální společnosti při transformaci na nadnárodní společnost

Change of Management in Transformation of Local Company to Multinational Company

Student: Monika Kupčáková

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mikoláš Zdeněk, CSc.

Ostrava 2011

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Monika Kupčáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Téma: Změna řízení lokální společnosti při transformaci na nadnárodní společnost
Change of Management in Transformation of local Company to multinational Company

1. Úvod
 2. Teoretické aspekty transformace řízení společnosti
 3. Analýza faktorů ovlivňujících změny způsobu řízení
 4. Návrhy změn řízení společnosti
 5. Zhodnocení praktických poznatků transformace skupiny Kofola
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Mikoláš Zdeněk, CSc.**
Datum zadání: 26. listopadu 2010
Datum odevzdání: 29. dubna 2011

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....
Monika Kupčáková

Osnova

1	Úvod.....	1
2	Teoretické aspekty transformace řízení společnosti.....	3
2.1	Teoretické aspekty řízení a správy společnosti ve fázi růstu.....	3
2.1.1	Definice pojmu malý, střední a velký podnik	3
2.1.2	Řízení malé firmy.....	5
2.1.3	Řízení střední firmy.....	9
2.1.4	Řízení velké firmy	12
2.2	Řízení a správa společností.....	16
2.2.1	Vymezení pojmu správy společností.....	16
2.2.2	Předmět správy společností	18
2.3	Transformace společností	19
2.3.1	Transformační změna	19
2.3.2	Řízení transformace podniku	19
2.3.3	Restrukturalizace podniku.....	20
2.3.4	Firemní identita	20
2.4	Vymezení hledisek společnosti	21
2.4.1	Hlediska právní	21
2.4.2	Hlediska finanční.....	21
2.4.3	Hlediska obchodní.....	21
2.5	Metody a techniky uplatněné v řešení DP	22
2.5.1	Swot analýza	22
2.5.2	Analýza vnějšího prostředí.....	23
3	Analýza faktorů ovlivňujících změny způsobu řízení.....	25
3.1	Charakteristika společnosti.....	25
3.1.1	Historie společnosti	26
3.2	Vývoj lokální společnosti při přeměně na nadnárodní společnost	26
3.2.1	Začátky podnikání	27
3.2.2	Střední firma Kofola.....	29
3.2.3	Velká firma Kofola.....	31
3.2.4	Správa společnosti skupiny Kofola	35
3.2.5	Struktura společnosti	35
3.2.6	Právní struktura společností skupiny.....	37

3.2.7	Vlastnická struktura společností skupiny	38
3.3	Způsob řízení lokální společnosti Kofola	40
3.4	Způsob řízení holdingového uspořádání společnosti	41
3.4.1	Role holdingu a jednotlivých oddělení	41
3.5	Způsob řízení nadnárodní skupiny společností prostřednictvím holdingu	42
3.6	Organizační uspořádání nadnárodní společnosti	43
3.7	Swot analýza společnosti Kofola	44
4	Návrhy změn řízení společnosti	47
4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	47
4.1.1	Období před vybudováním Kofoly Holding a.s	47
4.1.2	Období po vstupu na trh zemí V4	49
4.1.3	Období po vstupu na Varšavskou burzu	51
4.2	Vyhodnocení PEST analýzy	54
5	Zhodnocení praktických poznatků transformace skupiny Kofola	57
5.1	První krok přeměny lokální společnosti	57
5.2	Expanze na polský trh	57
5.3	Zhodnocení transformace společnosti Kofola	59
5.4	Přínosy a rizika transformace	60
6	Závěr	63
	Použitá literatura	65
	Seznam zkratk	67
	Seznam příloh	69

1 Úvod

„Není to laskavost řezníka, sládka nebo pekaře, které vděčíme za to, že máme svůj oběd, nýbrž jejich zřetel na vlastní zájem. Nespoléháme na jejich lidskost, ale na jejich sebelásku a nezdůrazňujeme jim naše potřeby, ale výhody, které z toho plynou jim. I když mají na zřeteli jen svou vlastní výhodu, jsou vedeni neviditelnou rukou trhu, a tak, aniž by to zamýšleli, napomáhají zájmu celé společnosti.“

Adam Smith

Cílem každé společnosti, ať už velké, malé či střední je udržet si své postavení v konkurenčním boji na trhu. Aby byl tento konkurenční boj úspěšný je potřeba, aby společnost prošla změnami nejen v oblasti finanční, právní, marketingu, výroby i personalistiky, ale také v oblasti změn řízení společnosti. Změna řízení společnosti by měla být realizovaná v okamžiku, kdy stávající způsob řízení je z pohledu podnikání a generovaných nákladů neefektivní. Důležitou úlohu při této přeměně mají vlastníci (akcionáři) společnosti, kteří rozhodují o směřování společnosti. Jakékoliv změny jsou vykonávány prostřednictvím vrcholového vedení společnosti.

V této diplomové práci se budu zabývat změnami způsobů řízení malé lokální společnosti při její přeměně na nadnárodní společnost. Toto téma budu aplikovat na společnost Kofola, která si od roku 1993, kdy řecká rodina Kostase Samarase koupila sodovkárnou státního podniku Nealko Olomouc v Krnově, prošla svým vývojem a expandovala tak svými výrobními závody do pěti trhů střední a východní Evropy. Důraz bude kladen na úspěch transformačního procesu a využití podnikatelského potenciálu.

Cílem této diplomové práce bude posoudit zvolené varianty transformace lokální společnosti na nadnárodní společnost s praktickým příkladem přeměny, včetně posouzení správnosti zvolených kroků.

V teoretické části se budu zabývat nejen běžnou teorií, ale i historickým vývojem společnosti Kofola, důvody proč došlo k přeměně na nadnárodní společnost. Diskusním tématem bude směr společnosti, kam by se chtěla ubírat a proč. Dále definuji pojmy jako jsou transformace a restrukturalizace.

V analytické části diplomové práce posoudím faktory ovlivňující způsoby řízení, vymezím role, funkce a jejich vzájemné propojení. Dalším krokem bude syntéza získaných praktických poznatků transformace společnosti a na závěr jejich zhodnocení.

2 Teoretické aspekty transformace řízení společnosti

2.1 Teoretické aspekty řízení a správy společnosti ve fázi růstu

Každá úspěšná společnost si prošla svým vývojem a absolvovala stádia od malé, střední až velké společnosti. Každé stádium má svá specifika a musela si projít různými změnami.¹

2.1.1 Definice pojmu malý, střední a velký podnik

Jak tvrdí Srpová, Řehoř (2010, str. 36) „Pojem malý, střední a velký podnik vymezují tři různá pojetí:

- podle doporučení Evropské komise
- podle statistického úřadu Evropské unie
- podle České správy sociálního zabezpečení

Členění podniků podle doporučení Evropské komise

- mikropodniky – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- malé podniky – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR
- střední podniky – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR
- velké podniky – více než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, aktiva vyšší než 43 mil. EUR

Toto členění je důležité z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění vychází z doporučení Evropské komise. Malé a střední podniky, které se ucházejí o podporu podnikání, musí splňovat čtyři kritéria:

¹ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

- počet zaměstnanců
- roční obrát
- výše aktiv
- nezávislost

Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

- malé – do 20 zaměstnanců
- střední – do 100 zaměstnanců
- velké – 100 a více zaměstnanců

Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

- malé organizace – do 25 zaměstnanců
- organizace – s 25 a více zaměstnanci²

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří úzký vztah se zákazníkem, jednoduchá organizační struktura, osobní přístup k zaměstnancům, nízké kapitálové náklady, pružná reakce na požadavky trhu, nenáročnost provozních činností a jednoduchá administrativní činnost. Malé a střední firmy jsou zvýhodněny oproti velkým firmám tím, že dokážou velmi rychle reagovat na změny, kdežto obrovské giganty si neumí pružnost zachovat.³

² SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

³ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 305 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

2.1.2 Řízení malé firmy

Řízení malé firmy se vyznačuje díky malému počtu zaměstnanců různými specifiky. Tím, že v malé firmě nejsou ještě přesně stanoveny role a funkce jednotlivých pracovníků, dochází ke sloučení určitých funkcí a práci tak vykonává malý počet zaměstnanců, kdy to mohou být 2 – 3 osoby, které jsou v jistém slova smyslu přetěžovány. Dochází k chaotickému řízení a nepřehlednosti činností.⁴

V takto ještě nevyvinutých firmách je práce přerozdělována dle potřeby a náhodného výběru. Vedení nemá žádný řád a řídí spíše operativně. V malých firmách chybí strategické řízení, které by mělo být založeno na jasně stanovených úkonech a cílech.

Úspěšné založení podniku a následný růst sebou přináší problémy, se kterými se vedení potýká. Ve většině případů je majitel zároveň manažerem a jeho cílem je firmu rozvíjet a expandovat na trh. Tato expanze však sebou nese stanovení strategie a musí začít od samotné organizační činnosti. Majitel, jedna osoba vykonávající více funkcí vyhledává pracovníky, na které může své úkoly delegovat. V mnoha případech, neumí majitel zpočátku delegování realizovat a dochází tak k postupnému zahlcení prací, tím pádem nekvalitně odvedenou prací. Aby firma fungovala, musí být ve firmě nastaveny procesy, zvyšování kvality informačních technologií, zabývat se inovacemi, budovat správnou firemní kulturu. I když tyto nastavené procesy mohou vyznačovat vyššími náklady, jsou nezbytně nutné pro správný rozvoj a fungování firmy. Firmě přinesou velký užitek a sklídí úspěch.⁵

Mise, vize a strategie malé firmy

Začínajícímu podnikateli se může zdát, že není nutné nastavení mise a vize v malé firmě. Je to ale omyl, kterého se dopouští spousta podnikatelů. Každá firma by měla mít jasné představy a cíle, kam by se chtěla dostat. Bez těchto cílů je nereálné podniknout jakékoliv kroky do budoucna.

⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

⁵ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Cílů, kterých chceme dosáhnout, proč je chceme dosáhnout a jakým způsobem, nazýváme misí, která se s vývojem firmy mění a aktualizuje. Představy o budoucnosti, kam by se firma chtěla dostat, nazýváme vizí. S misí i vizí by měli být seznámeni všichni zaměstnanci firmy.

První kroky, které by měl začínající podnikatel udělat je stanovení strategie a podnikatelského plánu, od kterého se samotný úspěch firmy vyvíjí.⁶

Podnikatel v malé firmě

Důležitými funkcemi podnikatele jsou plánování, organizování, kontrola a řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti zpočátku vykonává sám podnikatel, ale jak už bylo řečeno v předchozím odstavci, musí si podnikatel na tyto činnosti najmout zaměstnance a postupně tak delegovat, aby nedocházelo ke kumulaci objemu práce. Zaměstnance podnikatel nejen řídí, ale musí je také motivovat a vzdělávat. Činnost, která je velmi důležitá a kterou si začínající podnikatel zpravidla vykonává sám je kontrola. Později pak ve větší firmě i na tuto činnost najímá pracovníky.⁷

Růst firmy

S růstem firmy dochází k nárůstu poptávky a je otázkou, jak se s tímto firma vypořádá. Úspěchem každého podnikatele je zvyšující se poptávka, ale ne každá firma je připravena čelit i zvyšujícím se nárokům, které vznikají. Firma nemusí být připravena kapacitně, ať už ve výrobě nebo se zaměstnanci. Zvyšující se poptávka může tak firmě přerůst přes hlavu a může se odrazit v kvalitě, v dodaném čase, ve schopnosti vůbec takovou poptávku vykrýt. Pokud toto firma nezvládne, může nastat riziko špatného jména. Firma by měla zůstat při zemi a nepřeceňovat své schopnosti. Odrazem špatného jména je také nekomunikace se zákazníky. V případě, že opravdu firma nedokáže nápor zvládnout, je

⁶ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

⁷ VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 305 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

vhodné zákazníky informovat o přeložení dodání zboží apod. Může to mít také špatný dopad na jméno firmy.⁸

Zvyšování nákladů v malé firmě

Pro každou firmu je považován za úspěch zvyšující se počet objednávek, tím pádem zvyšující se zisk. Podnikatel však nesmí usnout na vavřínech a musí myslet na to, jak nejlépe uspokojit zvýšenou poptávku a zajistit proces firmy tak, aby bez problému fungoval. Neznamená, že když se podařilo první úspěchy zvládnout, že to takto půjde i nadále. Podnikatel musí myslet na zajištění financí díky vzrůstajícím nákladům např. na propagaci výrobku, na logistické výdaje a také na zaměstnance, které musí pro plynulý provoz zaměstnat. Musí umět také zajistit finanční prostředky, jako jsou provozní prostředky, které se financují krátkodobými úvěry, dlouhodobé investice, které se financují dlouhodobými úvěry. Nemusí být jednoduché tyto prostředky získat a hlavně splácet, proto musí podnikatel přesně plánovat a být připraven na zvyšující se poptávku, jak z hlediska obchodního (výrobního), tak i finančního.⁹

Plánování firemních procesů v malé firmě

S růstem firmy je nutné definovat firemní procesy a aktivity, které se ve firmě musí nastavit. Je to však obtížný úkol, protože tyto procesy nejsou zatím pevně řízeny a dochází ke kumulaci funkcí. Nikde se nic neneviduje písemně, nic nemá žádný řád, proto je nutné písemně popsat jednotlivé procesy a vazby mezi nimi s ohledem na cíle firmy.

⁸ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

⁹ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

Inovační kroky v malé firmě

Malá firma má díky svému nízkému kapitálu horší podmínky pro inovaci než velké silné společnosti. Může však postupnými kroky přinést přidanou hodnotu zákazníkům a inovacím věnovat takovou investici, která nepřesáhne její možnosti.¹⁰

Aplikace informačních technologií v malé firmě

I v malé firmě je nutné zavádět informační technologie, které budou odpovídat požadavkům firmy. Spousta podnikatelů si myslí, že si tyto technologie nemůžou dovolit, ale naopak si neuvědomují, co jim např. nový software může přinést. Podnikatelův zájem by měl být s růstem firmy o postupném zlepšování těchto technologií.¹¹

Firemní kultura v malé firmě

Firemní kulturou se rozumí určité klima ve firmě, vyjadřující charakter vnitřních vztahů zaměstnanců, ovzduší a atmosféru mezi jednotlivými články firmy. Firemní kultura se v průběhu vývoje firmy mění a někdy je obtížné se ztotožnit se změnami. Např. firemní kultura v malé firmě může být velice příjemná, ale s růstem firmy a s rostoucími požadavky na zaměstnance se může rázem změnit k horšímu a firma tak může ztratit svou identitu. Firemní kultura není měřitelná, ale dá se lehce vyzorovat i pozorovatelem zvenku, což může mít za následek neblahý úsudek o firmě. Firmě to může uškodit ve smyslu získání kvalitních zaměstnanců.¹²

¹⁰ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹¹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹² VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 188 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

2.1.3 Řízení střední firmy

Ve střední firmě je řízení již na vyšší úrovni a firma má větší počet zaměstnanců a také managementu. Dochází k řízení jednotlivých funkcí a kumulace funkcí je eliminována. Před operativní řízení předchází strategické řízení a existují již základní řídicí dokumentace. Manažeři načerpali zkušenosti z provozu, ale neustále jim chybí potřebné vzdělání, které by v rostoucí firmě uplatnili. I ve střední firmě se vyskytují nedostatky a chybí stanovení důležitých kroků mise, vize a strategických cílů. Neumí využívat řízení procesů, informačních systémů a také chybí motivace zaměstnanců. Převažuje nekoordinované a náhodné plánování, dle okamžitých potřeb zákazníka bez ohledu na efektivitu.¹³

Mise, vize a strategie střední firmy

I střední firma musí mít jasně stanovenou misi i vizi. Důležitou částí je stanovení strategického řízení, které je velmi důležité v období vývoje střední firmy. Strategické plánování je důležitou cestou k nastavení cílů.

Nastavení správné strategie vede k vyšší konkurenceschopnosti firmy. Strategie využívá okamžitého zhodnocení situace firmy, stanovení cílů, kterých chce firma dosáhnout a zároveň určení zdrojů, které bude firma potřebovat.

Při stanovení strategického plánu se firmy musí vyvarovat chyb, kterých se neustále dopouští. V případě, že byl strategický plán nastaven nedostal se mezi zaměstnance, to potom obnášelo dopady pro celou firmu. Strategickým plánem bylo obeznámeno jen několik zaměstnanců, a proto nemohly být správně plněny strategické cíle v praxi.¹⁴

Podnikatel ve střední firmě

Tak jako roste firma, tak musí růst i sám podnikatel. Nároky, které jsou na něj kladeny jsou stále vyšší, a proto je nutné se neustále vzdělávat. Podnikatel si může zvolit variantu vzdělávání dle svého výběru. Své znalosti může získávat pomocí vzdělávacích kurzů,

¹³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹⁴ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

studovat dálkové studium, které se v dnešní době velmi rozmohlo nebo může vycestovat do zahraničí a sledovat konkurenční firmy.

Jak už bylo výše řečeno, v této fázi vývoje firmy převládá strategické řízení nad operativním, a proto by měl majitel více inspirovat zaměstnance. Firma by měla být řízena formou plánování a mělo by tak docházet k plnění cílů a efektivity. Úspěšným se stává podnikatel ve chvíli, kdy se mu podaří své představy přenést do povědomí všech článků organizace a všichni je vezmou na vědomí. Nejde jen o plnění těchto představ, ale také o rozvíjení.¹⁵

Jak tvrdí Mallya (2007, str. 22) „**Udržování podnikatelské představy je stálý úkol, který nekončí a skončit nesmí**“¹⁶

Růst firmy

Růstem firmy rostou požadavky i na její řízení a proto musí být sestaven kvalitní manažerský tým, který bude mít jasně specifikovány funkce. Funkce by neměly být přidělovány dle oblíbenosti, přátelství nebo zásluh. Jednotlivým funkcím musí odpovídat zkušenosti a dovednosti zaměstnance. Pro správně sestavený tým je nutné znát jednotlivé řídicí funkce.

- **Generální ředitel** – stanovuje strategii firmy a strategicky řídí.
- **Provozní ředitel** – obstarává veškerou operativu a organizaci firmy.
- **Finanční ředitel** – zastřešuje veškeré aktivity, které se týkají finančních záležitostí.
- **Marketingový ředitel** – realizuje marketingovou a někdy i obchodní strategii.
- **Technický ředitel** – sleduje technologické postupy a trendy a využívá informačních technologií.
- **Personální ředitel** – zastřešuje aktivity týkající se zaměstnanců, jako jsou plánování, výběrové řízení, přijímání, hodnocení, vzdělávání, ale také propouštění.¹⁷

¹⁵ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁶ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

¹⁷ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Organizační struktura střední firmy

Velikosti firmy musí příslušet také správná organizační struktura, která popisuje, kdo je komu podřízen, kdo s kým spolupracuje. Nelze říci, že existuje dobrá nebo špatná organizační struktura. Struktura je pouze ta, která buď vyhovuje nebo nevyhovuje podmínkám nastavené strategie firmy. Je nutné si uvědomit souvislosti a vztahy mezi organizační strukturou a problémy, které mohou ve firmě vzniknout. Volba struktury organizace má vliv na splnění cílů organizace. Důležité je si uvědomit, že struktura je podřízena strategii a pokud chceme strategii naplňovat, je nutné vést zaměstnance k tomu, aby vnímali organizaci jako celek, ne jen své oddělení.¹⁸

Jak tvrdí Srpová, Řehoř (2010, str. 160) „Mezi **základní principy pro vytvoření organizační struktury** patří vysoká transparentnost, rychlý přenos informací, plochá hierarchie, decentralizované reportování a neustálý dohled“.¹⁹

Organizační struktura by měla optimálně rozložit pravomoc a kompetence zaměstnanců ve firmě. Organizační strukturu můžeme rozdělit do několika typů, jako jsou např. liniová struktura, liniově štábní struktura, divizní struktura, funkcionální struktura, maticová struktura apod. V případě procesního řízení je jako nejefektivnější maticová organizační struktura, která sestavuje zaměstnance podle funkcí, ale také podle projektů a produktů. Nevýhodou této struktury je dvojitá podřízenost, a to jak svému nadřízenému, tak i nadřízenému projektu. Velkou výhodou této struktury je také dosažení výsledku v nekratším čase.²⁰

Podnikové procesy

Ve střední firmě je nutné aplikovat řízení procesů. V první řadě je nutné si ujasnit důležitost firemních procesů a sestavit pro jednotlivé procesy priority, jinak by mohlo dojít

¹⁸ CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 199 s. ISBN 80-247-1389-6.

¹⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

²⁰ SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4

k neefektivnímu fungování. Patří mezi ně komunikace mezi odděleními, finanční řízení a řízení vztahů s dodavateli. Další skupinou procesů jsou obchod, marketing a výroba.²¹

Projektové řízení

Projektové řízení je ve středních firmách považováno za velmi důležitou součásti řízení firmy. Je propojen téměř se všemi aktivitami ve firmě. Projekt je charakteristický svým výsledkem a to je unikátní produkt. Je plánován na dočasné období a je jasně definován cíl projektu. Má nastaven svůj finanční rámec a vyznačuje se nadprůměrným rizikem.

Nastavení projektového řízení je dalším krokem k jeho úspěchu, a to z důvodů postupného plánování jednotlivých fází projektu, rozdělení úkolů a odpovědností. Musí být nastaveno sledování projektu, a to evidencí o jeho stavu, jaké úkoly již proběhly, jaké úkoly má před sebou a v jakém jsou stádiu. Projekt má také svůj časový harmonogram, který se neustále sleduje. Na závěr je projekt vyhodnocen a na základě toho se poukazuje na vzniklé chyby. Díky těmto parametrům projektu se projektové řízení ve firmě uplatňuje.²²

2.1.4 Řízení velké firmy

Velké firmy se vyznačují svým postavením na trhu a centralizovaným nákupem. Jejich kapitál je natolik velký, že mohou své možnosti uplatnit na podporu i reklamu produktu, mají zvýhodněný přístup k cizím zdrojům. Využívají také efektu nízkých nákladů získávaných z velkého rozsahu vyráběné produkce. Nebývají však tolik pružné, jako malé a střední firmy a vyznačují se vysokou mírou byrokracie a vysokými náklady na správu firmy. Vyšší výnosy velkých firem je realizována především tam, kde jsou využívány pružné systémy řízení založené na týmové spolupráci a decentralizací pravomocí.

Řízení velké firmy se vyznačuje skokovými přeměnami, transformací a restrukturalizací firmy. Dochází však také ke snížení schopnosti flexibilně řídit. Zájmy stakeholderů – akcionářů, zákazníků, bank i zaměstnanců směřují svou pozornost

²¹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

²² ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

ke zkvalitnění oblastí, jako jsou: ziskovost firmy, podíly na trhu, konkurenceschopnost, štíhlá organizace a optimalizace nákladů, rozvoj zaměstnanců.²³

Strategické cíle velké firmy

Cíle a strategie se stanoví na základě vize, mise, poslání a analyzuje se dle současného stavu firmy. Dále si firma stanoví, kam se chce dostat a zda budou stačit zdroje, kterými firma může disponovat. Ve velké firmě je stanovení těchto cílů téměř „povinností“.

Důležité je zvyšování hodnoty firmy, zvyšování podílů na trhu, ziskovost a stále více volných prostředků k dispozici. Např. snaha majitelů expandovat na cizí trh s cílem dobývat stále větší trh, současně optimalizovat náklady a zachovat identitu firmy je velmi vysokým cílem a vyznačují se takto společnosti s nadnárodní identitou.

Příčiny, které mohou bránit ve vývoji a růstu firmy jsou: nedostatečná strategie, špatně zmapované informační a materiálové toky, nekoordinované řídicí pokyny, podkapitalizace firmy, nízká flexibilita, nedostatečné řízení financí, procesu, rizik a nákladů, slabá místa v marketingu a obchodu, správné nastavení delegování úkolů apod.

Základním předpokladem pro růst firmy je velice kvalifikovaný a odborný pohled na plánované aktivity. Proto by firma měla mít sestavený kvalitní manažerský tým.²⁴

Změny managementu ve velké firmě

Změnou managementu nastává skokové období, kdy se mění firemní procesy spjaté se starou strategií. Ve firmě dochází ke změně organizační struktury, výměně managementu, analyzování všech důležitých činností spjatých se strategií firmy, přípravy nové strategie apod. Tyto kroky, které musí firma zrealizovat nejsou v prvotní fázi dobře vnímány zaměstnanci. Pokud vedení správně nepřeneslo informaci těchto změn na zaměstnance, může dojít ke změně vnímání firmy, jak uvnitř, tak i venku. Špatně nastavené kroky změn mohou firmě uškodit a firma tak ztratí oddané zaměstnance, kteří jen

²³ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

²⁴ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

díky nepochopení firmu opustí. V opačném případě, kdy vedení bude komunikovat se všemi zúčastněnými, změny budou daleko lépe vnímány a mohou zaměstnance dokonce motivovat k vyšším výkonům, generováním nových podnětů a zvyšování jejich výsledků.²⁵

V období přechodu změn si však management musí uvědomit, jaké překážky mohou nastat. Trvání realizace změn musí být nastaveno tak, aby mohli všichni zaměstnanci optimálně vstřebat důležitá oznámení. Nemělo by docházet k modifikovaným řešením, aby nedocházelo k nesprávnému pochopení inovací. V tomto období musí být vedení uvnitř firmy výrazné a nemělo by směřovat svou pozornost mimo firmu. Doba trvání tvorby nového managementu nesmí být příliš dlouhá, jinak může dojít ke ztrátě oddaných zaměstnanců, na které bylo spolehnutí. Změny musí proběhnout v relativně krátkém čase. Lidé obvykle nesnášejí opatření, nehodlají přinést oběti, odmítají jakékoliv změny a to jen proto, že nejsou dostatečně vedením přesvědčeni o tom, že by tyto změny mohly přinést něco pozitivního. Naopak mají strach o svou práci a pozici ve firmě. Důležité je proto komunikovat se zaměstnanci shora dolů na všech úrovních a neustále je informovat, diskutovat a argumentovat. Jen tak zaměstnanci přijmou změny.²⁶

V období přechodu změn musíme umět odpovědět na otázky řešené v novém strategickém plánu.

Otázky profesní:

- Kde chceme firmu v budoucnosti mít?
- Které výkonnostní parametry budou nastaveny?
- Jakým způsobem nastavíme nový model podnikání?
- Čím předčíme konkurenci?
- Jakým způsobem optimalizujeme rozpočet?
- Jakou zvolíme strategie pro překonání konkurence?²⁷

²⁵ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

²⁶ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 129 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

²⁷ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Analyzování současné situace

Při realizaci změny je nutné vyřešit nedokončené kroky předešlého vedení. Mezi důležité, ale těžko řešitelné problémy můžeme zařadit nedostatečný zisk, malý tržní podíl, neefektivní řízení nákladů a nízká produktivita, nekvalitní personalistika, chybějící projektové řízení a finanční řízení, absenci rizik a v neposlední řadě zvýšit výkonnost celé firmy.²⁸

Procesní řízení

Úspěchem v podnikání ve velké firmě je nastavení kvalitního procesního řízení. Procesním řízením můžeme dosáhnout např. identity, jména a pověsti firmy, vyšší ziskovost a návratnost finančních prostředků.

Každý proces ve firmě musíme dostatečně popsat a strukturovat. Struktura procesů musí obsahovat všechny aktivity a činnosti firmy. Strukturování je v rámci firemního útvaru a projektu. V popisech jednotlivých procesů se musí vyskytnout stanovení rolí zaměstnanců a útvarů, které se procesu účastní. Tyto popisy usnadňují kontrolu průběhu daného procesu, které musí všichni znát. V zájmu všech je procesy neustále zlepšovat a zefektivňovat. Účelem je usnadnění řízení procesů a eliminace rizik. Každý proces je limitován termíny, je nastaven finanční rámec, který se nesmí překročit, z důvodu zvyšování nákladů na proces.

Projektové řízení

Projektové řízení ve velké firmě je nedílnou součástí procesního řízení. Ve velké firmě je většina procesů řízena projektově a souvisí s úspěchem dodání produktu, kdy jsou jasně nastaveny cíle za určité náklady a dokončeny včas. Úskalím mohou být zpožděné termíny a překročení finančního rozpočtu, které následně mají dopad na ziskovost.

²⁸ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Důležité je neustále projekt komunikovat se zaměstnanci a v rámci kvality a úspěšnosti plánovat rozvoj a vzdělávání.²⁹

Vedení velké firmy

Manažeři si dokážou svou oddaností k práci vybudovat vůdčí postavení a neustále tak rostou. Jiní nedokážou svůj úspěch udržet na hranici kompetentnosti a stávají se z nich pokrytci. Úspěšní manažeři s firmou rostou, žijí pro ni a jsou zapálení pro práci. Stávají se z nich osobnosti, které mají mnoho zkušeností a je na ně spolehnutí. Takoví manažeři nejsou „velkými šéfy“, ale dokážou naslouchat, neustále se učit novým věcem, jsou zvědaví a hlavně jsou nablízku zaměstnancům. Takových manažerů by si firma měla vážit, avšak právě o tyto zaměstnance firma přichází při přeměně firmy. Proto by se mělo těmto manažerům věnovat velkou pozornost při realizovaných změnách ve firmě, protože úsilí těchto manažerů je nenahraditelné.³⁰

2.2 Řízení a správa společností

2.2.1 Vymezení pojmu správy společností

Počátkem 80. let se dostává do popředí odborné praxe a literatury problematika pod anglickým názvem **Corporate Governance**. Správa společností před tímto datem neměla jasné vymezení.

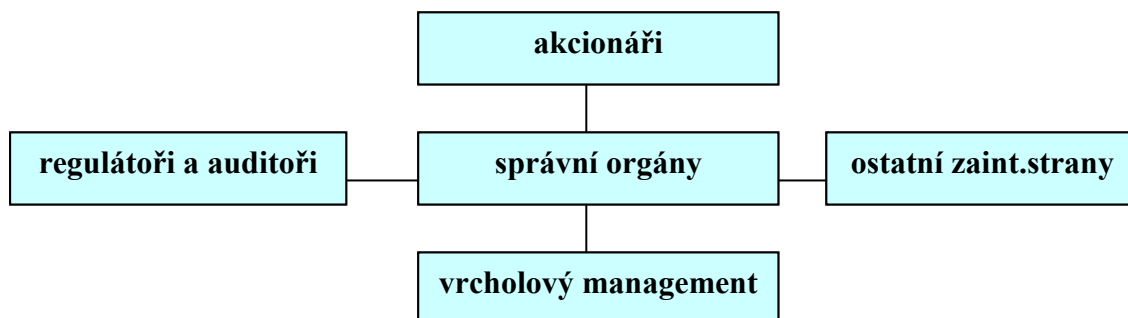
Mezinárodní organizace OECD, se angažuje v oblasti správy společností. Česká republika je její členskou zemí. V roce 1999 vydala správa společností dokument, kde se uvádí definice: jak tvrdí Hučka a kolektiv (2007, str. 19) „**Správa společností zahrnuje soubor vztahů mezi managementem, správními orgány, akcionáři a dalšími zainteresovanými stranami**“³¹

²⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

³⁰ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

³¹ HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. 272 s. ISBN 978-80-903962-0-3.

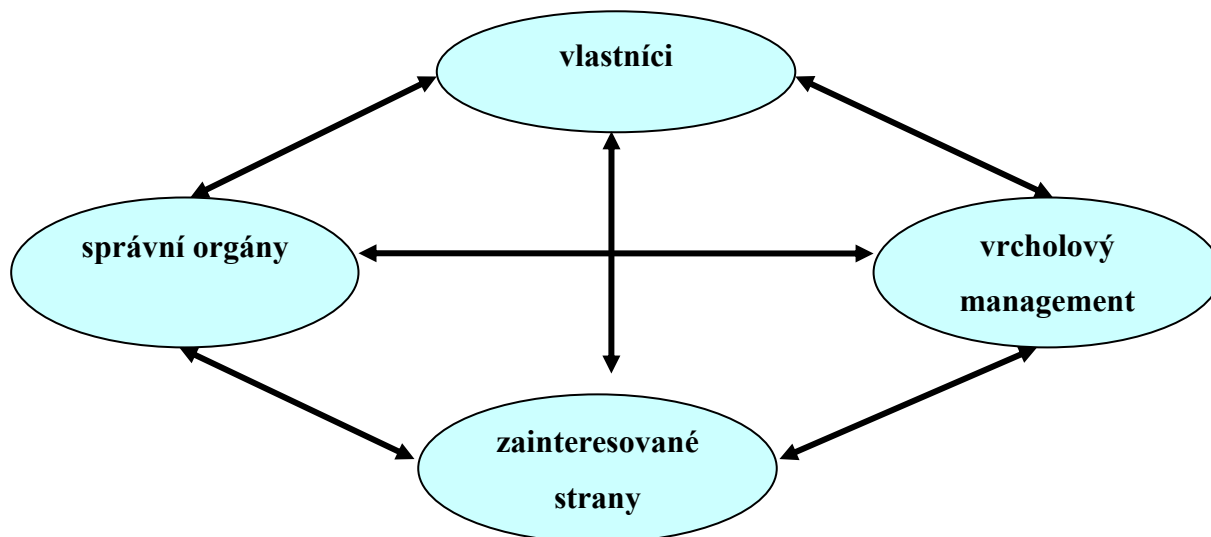
Obr. 2.1 Vztahy správy společností.



Zdroj: HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. str. 19. ISBN 978-80-903962-0-3.

Správa společností vyznačuje vztah mezi vlastníky, vrcholovým managementem, správními orgány a zainteresovanými stranami. Mezi jednotlivými vztahy probíhají procesy, kdy správní orgán dohlíží na činnost exekutivních pracovníků.

Obr. 2.2 Vztahy ve správě společností



Zdroj: HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. str. 20. ISBN 978-80-903962-0-3.

2.2.2 Předmět správy společností

Správa společností je vymezena dvěma přístupy.

První přístup odděluje vlastnictví od řízení a kontroly. Vlastník ztrácí přehled o činnostech, které společnost vykonává a objevuje se nesouměrnost informací s rizikem dopadu na zhodnocování investic. V tomto první přístupu můžeme vymezit vztahy správy společností jako:

- **Ochrana práv** – vlastník je akcionářem, který vkládá prostředky pro jejich zhodnocení.
- **Zodpovědnost správních orgánů** – hledá se ideální model představenstva a dozorčí rady. Ověřuje se dosah kompetence, měření výkonnosti, struktura jako rovnocenných partnerů vůči top managementu.
- **Formálních i neformálních vztahy pravidel** – zkoumá vliv na úspěšnost ekonomiky státu.
- **Měření výkonnosti** – měří výkonnost komplexního hodnocení i finančního hodnocení mezi vztahy vlastníků, managementu a investorů.
- **Analýza správních orgánů** – analyzují se výhody a nevýhody jednotlivých modelů s různým přístupem k ochraně vlastníků a věřitelů v legislativě.

Druhým přístupem dochází k rozšiřování vztahů vlastníků a managementu o zainteresované strany, jako jsou zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, věřitelé, investoři, analytici, státní instituce, občanská komunita a média. Analyzuje kvalitní spolupráci s okolím a hodnotí se komunikační strategie společnosti s prioritou na odhalení preferencí vůči jednotlivým stranám. Tato oblast je velice úzce spjata se společenskou odpovědností podniku (Corporate Social Responsibility).

Oblasti správy společností jsou analyzovány a zkoumány akademickou obcí a odbornou praxí v našich a zahraničních podmínkách. Výsledky jsou přehodnocovány a implementovány do hospodářské praxe. Úspěšnost správy společností se odvíjí od historického vývoje jednotlivých zemí.³²

³² HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. 272 s. ISBN 978-80-903962-0-3.

2.3 Transformace společnosti

2.3.1 Transformační změna

Transformace je změna neboli přeměna na něco nového. Změna může být různého charakteru, ale pojmu transformace přisuzujeme změnu rozsáhlého charakteru s podstatnou proměnou. Jaká musí být změna, která přivodí transformaci podniku? Je to změna, která docílí rozvoje a expanze podniku na zahraniční trh a dokáže tak čelit konkurenci. Transformační změna vyjadřuje změnu, která přesahuje změnu druhou. Změna není nikdy opakovatelná a vždy se vyznačuje rozdílným charakterem.³³

2.3.2 Řízení transformace podniku

Transformační změna a transformace jsou pojmy, vyjadřující směr, který vede ke zvyšování výkonnosti podniku. Tyto pojmy se velice úzce propojují s inovací podniku. Každá realizovaná změna je považována za úspěšnou inovaci a je využívána prostřednictvím strategického managementu. Zlepšení konkurenčního prostředí společnosti a faktory ovlivňující strategii podniku můžeme popsat jako úspěšně realizovanou inovaci.

Každá transformace obnáší velmi náročný proces. Transformace na procesní přístup firmy vyžaduje, aby se všichni oprostili od původního stylu práce, myšlení a vnímání. Transformace se týká všech oblastí činností firmy. Dochází ke změnám podnikových systémů, technologií, řízení a přístupů lidí. Pro tento projekt je nutné zainteresovat velice zkušené a odborně vzdělané manažery.

Transformace vyvolá změny v celé firmě, a proto musí být řízena více projektově, ne jako jeden projekt. Projekty nejsou stejnorodé, a proto musí být proškolen mnoho lidí na různé činnosti.

Důležité je také stanovení priorit jednotlivých projektů a zaměřit se nejdříve na ty projekty, které mají největší dopad na spokojenost zákazníka.

³³ JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

Jak už bylo řečeno, změny, které se ve firmě dějí musí být komunikovány zaměstnancům tak, aby je pochopili a smířili se s nimi. Mohou se tak eliminovat ztráty kvalitních zaměstnanců a také by transformace neměla mít dopad na firemní kulturu.³⁴

2.3.3 Restrukturalizace podniku

Restrukturalizací může být expanze, výprodeje, získání kontroly nad společností nebo změny vlastnictví. Expanze má své formy jako jsou fúze, koupě, nabídka ke koupi a joint venture. Za velmi důležité se považuje počátek restrukturalizace a to z důvodů zjištění, v jakém stavu se firma nachází. V počátku takto rozsáhlého inovačního procesu dochází k předem promyšlenému ukončení všech předešlých aktivit a zároveň začíná zrod nově restrukturalizované firmy.

Restrukturalizací podniku rozumíme zásadní změnu struktury majetkové a kapitálové, které se neustále mění díky měnícím se podmínkám na trhu, jak finančním, tak na trhu zboží. Hledají se nové segmenty, podnikatelské aktivity a současně se mění i struktura zdrojů, jako jsou dlouhodobé a krátkodobé úvěry, obligace, cenné papíry apod.³⁵

2.3.4 Firemní identita

Nadnárodní společnosti si prosazují společnou kulturu identickou ve všech zemích, řídící se kulturou mateřské firmy. Tato identita by měla odpovídat potřebám kooperace všech subjektů v jednotlivých zemích. Je však velmi těžké udržet stejnou identitu z důvodu rozdílných národních kultur. Ztrátou identity může dojít i ke změně vnímání značky společnosti a může tak nabourat firemní strategii. Situace, kdy je důležité se identitou firmy zabývat jsou např. při transformaci firmy a změně vedení, kde jsou nejasné role, při změnách na trhu, při změně společenského prostředí a růstu firmy do zahraničních zemí. Může být narušena interní komunikace ve firmě a dochází pak k nesrovnalostem.³⁶

³⁴ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

³⁵ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. 447 s. ISBN 978-80-247-1992-4

³⁶ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 188 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

2.4 Vymezení hledisek společnosti

2.4.1 Hlediska právní

Velká společnost je obvykle vlastněna akcionáři, kteří sami firmu neřídí, ale její řízení svěřují placeným manažerům. Na valné hromadě akcionáři volí představenstvo, které jmenuje vrcholové manažery tzv. top – management. Dochází tak k oddělení vlastnictví od řízení a vzniká problém vztahů mezi vlastníky (akcionáři), statutárními orgány, vrcholovým managementem a ostatními zájmovými skupinami. Vztahy mezi vlastníky a vrcholovými manažery patří mezi nejdůležitější a nejsložitější a mělo by se jimi více zabývat. Oddělením vlastnictví od řízení se rozhodovací pravomoci dostávají do rukou manažerů, kteří tak ve skutečnosti vykonávají vlastnické právo. Je velmi důležité si uvědomit, zda manažeři neplní jen své vlastní cíle.³⁷

2.4.2 Hlediska finanční

Finanční hledisko podniku se vyznačuje zajištěním finanční stability firmy, analyzováním, plánováním, prognózováním a kontrolováním. Rozhoduje o rozdělení zisku a alokaci kapitálu. Pro firmu je důležité rozhodovat, zda se bude reinvestovat a do jakých činností se budou investice vkládat. Účelem finančního řízení podniku je také rozhodování o umístění kapitálu, financování jak už běžných provozních činností, tak vývoj nových technologií a výrobku. V neposlední řadě se jedná o způsoby financování podniku a jejich splácení. V malých firmách řídí finance sám majitel, ve velkých společnost se o finance stará celé finanční oddělení, které musí také projít přeměnou.³⁸

2.4.3 Hlediska obchodní

Završením vyrobeného produktu vyvstává důležitý úkol, a to dostat nový produkt ke konečnému zákazníkovi. Výrobě předchází kroky marketingu, který dle marketingových strategií navrhne nový výrobek. Provede spoustu činností jako je průzkum trhu, ověří potřeby

³⁷ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3

³⁸ SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3

poptávky. Následně spadá důležitá úloha na obchodní tým, který výrobek musí prodat. Obchodní činnost je úzce spjata s marketingem a proto se nesmí zapomínat na jejich vzájemnou komunikaci a propojení. Obchodní činnost zastřešuje cenovou politiku, platební podmínky a v neposlední řadě vlastní prodej. Důležitá je také podpora produktu, která hraje velkou úlohu při prodeji je jeho nedílnou součástí.

2.5 Metody a techniky uplatněné v řešení DP

2.5.1 Swot analýza

V této diplomové práci uplatním metodu SWOT, která velice snadno analyzuje stanovení firemní strategie z pohledu vnějších a vnitřních podmínek. Informuje nás nejen o slabých stránkách a hrozbách, ale také analyzuje silné stránky a příležitosti. SWOT je složena z následujících anglických slov.

- Strength – silné stránky
- Weakness – slabé stránky
- Threats – hrozby
- Opportunities - příležitosti

Vyjádření přístupů analýzy:

- **WO – strategie „hledání“** – eliminace či odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Realizace vyžaduje získání dalších zdrojů.
- **WT – strategie „vyhýbání“** – boj o přežití – obrana zaměřená na překonání slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.
- **SO – strategie „využití“** – využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Základ pro definování vize a navazujících cílů.
- **ST – strategie „konfrontace“** – využití silných stránek pro eliminaci hrozeb.³⁹

³⁹ LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2

Firma by měla omezit slabé stránky a eliminovat hrozby a také využít svých silných stránek a zaměřit se na příležitosti. Silné a slabé stránky vyjadřují vnitřní situaci firmy, hrozby a příležitosti patří do faktorů okolí firmy, jako jsou trh a makroprostředí. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Pro stanovení optimální strategie se nám nabízí různé varianty, kterými se firma může vydat.⁴⁰

2.5.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí bude analyzováno metodou PEST. Tato metoda analyzuje široké okolí podniku jako je stát, region nebo obec, které je nestabilní. Můžeme předpovídat určitý vývoj, ale neumíme jasně vyjádřit, jaký bude mít vliv na firmu. Účelem analýzy je specifikovat jednotlivé vlivy, aby firma mohla být připravena na změny, které mohou ovlivňovat postavení podniku. Je založena na analyzování politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorech.

Politické faktory

Firmu mohou ovlivňovat faktory, jako jsou vláda – nestabilní politika, daňová politika, přizpůsobení legislativy k EU, cenové měnové předpisy, omezení obchodování, ochrana životního prostředí.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory působící na firmu v tržním prostředí dané země a to finanční a informační toky, služby, komodity. Velmi důležité pro firmu je sledovat nezaměstnanost, míra inflace, cenu vývozu a dovozu zboží, úrokovou sazbu a také růst ekonomiky, vývoj mezd, růst cen za energii.

⁴⁰ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X

Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zařadit sledování věkové kategorie obyvatel, úroveň vzdělání, životní styl, hodnotová orientace zaměstnanců, kvalita pracovní síly. Tyto faktory mohou firmám pomoci při segmentování cílových skupin – konkrétně, na kterou cílovou skupinu se mohou zaměřit a zároveň mohou vypovídat o kvalitě zaměstnanců.

Technologické faktory

Sledováním technologického výzkumu a vývoje, moderních technologií, nových technologických norem se firmy dostávají do výhodné pozice, zvláště u výrobní firmy, která se díky novým technologiím může stát konkurenceschopná.⁴¹

⁴¹ SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K.. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 119 s. ISBN 80-7179-367-1

3 Analýza faktorů ovlivňujících změny způsobu řízení

České společnosti prošly nejrychlejším a nejširším privatizačním programem ze všech zemí, které procházejí transformací ve střední a východní Evropě. Velkou privatizací se v roce 1991 spustil vývoj správy společností. Systém správy společností byl v České republice založen na bankách, které v té době sehrávaly důležitou roli kontroly vlastnictví společností prostřednictvím půjček.

Česká republika se vyznačuje rostoucím podílem zahraničního kapitálu ve firmách. Počet společností, které přebírají zahraniční vlastníci se neustále zvyšuje a příchodem zahraničních investorů dochází ke změně správy těchto společností. Odlišné kultury nových vlastníků, přinášejí do firem nové modely správy. Dochází tak k výskytu různých modelů správy společností. Ve vlastním zájmu společnosti je, mít zastoupení vlastníků v představenstvu, aby bylo možné kontrolovat management. Stále častěji dochází k přechodu společností na německý model, kdy představenstvo je tvořeno managementem a dozorčí rada je zastoupena představiteli vlastníků a zaměstnanců.⁴²

3.1 Charakteristika společnosti

„Skupina Kofola je jedna z nejvýznamnějších výrobců nealkoholických nápojů ve střední Evropě. Skupina působí v České republice, na Slovensku, v Polsku a Rusku. Ve svých sedmi výrobních závodech, z nichž dva jsou v České republice, jeden na Slovensku, tři v Polsku a jeden v Rusku, zaměstnává více než 2 000 lidí.

Do produktového portfolia společnosti patří tradiční kolový nápoj s originální recepturou Kofola, řada ovocných nápojů, sirupů a koncentrátů Jupí, dětský nápoj Jupík a Jupík Aqua, přírodní pramenitá voda Rajec a Rajec bylinka, hroznový nápoj Top Topic a Vinea, pravá americká RC cola, funkční nápoj Mami Drink, ledová káva Nescafé Xpress, dále značky Capri sonne a Chito Tonic, Hoop cola nápoj, ovocný nápoj Fruti Hoop Flip, minerální voda Arctic, ovocný sirup Paola, energetický nápoj R20 a v neposlední řadě privátní značky.

⁴² HUČKA, M. a kolektiv. *Firms Competitiveness in Globalization Conditions*. Ostrava: Ethics, 2005. ISBN 80-902713-5-9

MISÍ skupiny Kofola je s nadšením vytvářet atraktivní značky nápojů, které budou nabízet spotřebiteli takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí životního stylu.

VIZÍ skupiny Kofola je být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku 2012 chceme být celkově „dvojkou“ na nealko trhu v České republice, na Slovensku a v Polsku. Naším cílem je mít v každé z těchto zemí v segmentu kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v těchto segmentech. V ostatních kategoriích být do pomyslného 3. místa.“⁴³

3.1.1 Historie společnosti

Značka Kofola je úzce spjata s historií opavské firmy Galena. Firma Galena je spojena s výrobou farmaceutických rostlinných extraktů v Opavě.

Vznik značky Kofola je datován ke konci padesátých let dvacátého století. V roce 1957 dostala Spofa zadání zajistit vývoj a výrobu nealkoholického nápoje. Úkolu se tehdy ujal Výzkumný ústav léčivých rostlin v Praze pod vedením Doc.RNDr.PHMr. Zdeňka Blažka, CSc. Ten také v roce 1959 úspěšně ukončil vývoj sirupu KOFO, směsi bylinných a ovocných extraktů s obsahem kofeinu. Z tohoto sirupu se začala vyrábět sycená, osvěžující limonáda, jménem KOFOLA. Původní jméno byla Kofocola, ale díky délce názvu a problémům s ochrannou známkou se jméno zkrátilo na Kofola.

Prvotní výroba Kofoly proběhla v národním podniku Zátka v Praze v roce 1960 a sirup KOFO byl dodáván výrobcům nealkoholických nápojů v celém Československu.⁴⁴

3.2 Vývoj lokální společnosti při přeměně na nadnárodní společnost

Historie společnosti se počítá již od roku 1993, kdy v průběhu těchto 17 let došlo k velkým změnám a z malé společnosti se stává přední výrobce nealkoholických nápojů na evropském trhu. Zkušenosti a znalosti, které společnost získala, může již dnes uplatnit

⁴³ www.firma.kofola.cz [cit. 2010-12-05]

⁴⁴ www.firma.kofola.cz [cit. 2010-12-05]

nejen ve výrobě nealkoholických nápojů, ale také v oblasti marketingu a logistiky. Úspěch společnosti je založen nejen na kvalitních produktech, jejich vývoji a inovaci, ale také na zaměstnancích a správné investiční strategii.

Cílem společnosti je neustálý rozvoj a zvyšování podílu na trhu, a to nejen na tuzemském, ale také na zahraničním trhu. Společnost Kofola a.s. působila na slovenském trhu již od roku 1998 v té době ještě jako Santa drinks a.s., o pár let později vybudovala výrobní závod s nejmodernější technologií pro výrobu nealkoholických nápojů.

Důležitým datem byl vstup také na polský trh v roce 2003, kdy byl uplatněn stejný model jako na slovenském trhu a to nejdříve distribucí nealkoholických nápojů a v roce 2005 otevřením výrobního závodu. Tento krok byl považován za velmi důležitý ve strategii společnosti.

Díky vysokému zisku v roce 2003, bylo možné realizovat dlouhodobě plánované projekty, ať už v marketingu, obchodu, ale také v plánovaných projektech spojených se změnou řízení společnosti a její přeměně ze středně velké lokální společnosti k mezinárodně působící společnosti.

V roce 2008 dochází ke sloučení skupiny Kofola a polské společnosti Hoop tzn. převedením celého majetku skupiny Kofola a současně navýšením základního kapitálu společnosti Hoop. Důvod tohoto sloučení je využití efektivního potenciálu obou společností a co nejlepších podmínek pro jejich růst.

3.2.1 Začátky podnikání

V roce 1993 řecký rodák Kostas Samaras koupil sodovkárnu Nealko Olomouc v Krnově a zahájil výrobu sycených nápojů pod názvem SP Vrachos, s.r.o. Důvody, které Kostase Samarase přesvědčily, že by se tento nápoj mohl stát opět populární, byly zcela nostalgické. Zlomovým rokem se stal rok 1996, kdy došlo k založení dceřiné dopravní společnosti SANTA – NÁPOJE KRNOV. Tento rok je také považován za oficiální vznik společnosti Kofola. Výhodou takto malé firmy oproti velkým společnostem, je velice pružné a operativní rozhodování. Malá společnost Kofola řídila velmi operativně, proto dokázala reagovat velice rychle proti přichozí konkurenci. Růstem však dochází k přeměně řízení a společnost tak přichází o své zbraně.

Začínající firma Kofola neměla misi jasně stanovenou, a jak uvádí literatura, spousta podnikatelů nepovažuje misi za důležitou. V každém případě cílem této malé společnosti bylo dostat se na trh se syčenými nealkoholickými nápoji.

Jako vizi, si Kostas Samaras tenkrát předsevzal zaměstnat celou svou rodinu a budovat značku limonády.

Strategie firmy, která se malými krůčky vyvíjela, bylo také rozšíření portfolia a směřovat tak do budoucna na trh se sirupy a ochucenými neperlivými nápoji, jako byl tehdy ovocný Juice drink.

Růst podnikatele v malé firmě Kofola

Viz. Srpová, Řehoř (2010) všechny důležité činnosti vykonává sám podnikatel a posléze nabírá na jednotlivé činnosti své zaměstnance. Ve firmě Kofola nebyly dlouhou dobu pracovní činnosti delegovány, tehdy již Jannisem Samarasem, synem Kostase Samarase. Zbytečně dlouhé období vykonával plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu sám, což nemohlo efektivně fungovat.

Viz. Srpová, Řehoř (2010) uvádí, v rámci celého procesu nesmíme zapomínat informovat zákazníka o průběhu objednávky. V malé společnosti Kofola umí zatím pružně reagovat na poptávku zákazníků. Je však důležité, aby i zaměstnanci cítili a vnímali vizi společnosti stejně jako majitel. Proto je důležité umět slíbit nápravu při nevykrytí objednávky.

V době, kdy se velmi malá firma rozvíjí, dochází také ke kumulaci funkcí a zaměstnanci se dostávají do situace, kde „všichni dělají ze všeho trošku“. Což vede k chaotickému řízení a nikdo pořádně neví, kterou činnost má vykonávat.

Nastavení projektového řízení v malé firmě Kofola

Viz. Srpová, Řehoř (2010) spousta podnikatelů si myslí, že projektové řízení není nutné praktikovat v malé firmě, je to ale omyl, se kterým se malé firmy potýkají. I firma Kofola aplikovala projektové řízení a její první pokus bylo stěhování linky na výrobu nealkoholického sáčkového nápoje Capri Sonne. Tento projekt byl úspěšný, nesl však sebou úskalí, se kterými se ne moc zkušenými zaměstnanci potýkali. Bylo nutné aplikovat projektové

řízení, bylo však důležité zvolit správnou hranici, využití projektového řízení na jednotlivé činnosti.

Informační technologie v malé firmě Kofola

Bez informačních technologií se firma neobešla a zavedla SW MFG pro plánování. Informační systém je sice nákladný, ale podnikatel si musí uvědomit, co firmě přinese. Pro tuto vzkvétající firmu bylo pořízení SW nevyhnutelné.

3.2.2 Střední firma Kofola

Zaměstnanci vyrostli z provozních zkušeností, ale praxi neuměli zdůvodnit a použít i na jiné podmínky. Znalosti nebyly podloženy vzděláním, a proto některé kroky mohly být kostrbaté v jejich provedení. S tímto handicapem se firma může potýkat i do budoucna, a proto by bylo vhodné se zaměřit na vzdělávací programy manažerů.

Plánování sortimentu probíhalo náhodně, nekoordinovaně, ale dle okamžitých přání zákazníka bez ohledu na efektivitu výroby.

Vize ve střední firmě se stává ambicióznější a to rozšířit své působení i mimo Českou republiku. Směr, kterým se firma Kofola chtěla vydat, byla expanze na slovenský a polský trh. Zda se to úspěšně podařilo realizovat, je otázkou.

Strategické plánování ve střední firmě Kofola

Aby se firma stala konkurenceschopná, měla by umět strategicky plánovat. Může však ještě v takto nevyzrálé společnosti docházet k chybám. Chyb se dopouštělo i vedení firmy Kofola. Plánování aktivit, často vedení firmy neinformovalo zaměstnance, což mělo za důsledek nepochopení realizovaných kroků a postupů.

Růst podnikatele ve střední firmě Kofola

Při přeměně malé firmy ve střední, jsou na podnikatele kladeny stále větší nároky. Aby takovou firmu dokázal podnikatel uřídit, je potřeba se zaměřit i na sebe samotného a

rozšířit si svůj obzor ve vzdělání. Mladý začínající Jannis Samaras si uvědomoval, že nezbývá, než si své znalosti a vědomosti rozšířit přímo v dění konkurence a odjel do USA pozorovat, jak své podnikání realizují ti největší leadři na trhu, jako jsou Coca Cola a Pepsi Cola.

Růst střední firmy Kofola

Jak tvrdí Srpová, Řehoř (2010) S růstem firmy souvisí i to, že roste potřeba jejího řízení, a tím i nároky na velikost i kvalitu manažerského týmu.

Vybudování kvalitního manažerského týmu spočívá v tom, že pro každou pozici vybíráme lidi s odpovídajícími dovednostmi a zkušenostmi, nikoli podle zásluh nebo úrovně přátelství. Pro sestavení dobrého manažerského týmu je třeba znát hlavní řídicí funkce.

Zásadní chybou manažera bylo vědět o všem a dělat vše. Delegování je ve firmě správně nastaveno, ale neustále může vše ovlivnit.

Krátkozrakost majitele může přinést firmě více škody než užitku. Není-li zastáncem dílčí změny a jedná radikálně, nemůže nikdy dojít ke správnému rozhodnutí.

Občas si firmy spojují pozice výrobního a technického ředitele, aby na sebe navazovaly procesy. Kofola tento krok nikdy neudělala, protože to byl problém při sladění výroby a investic. Řízení v Kofole dle maticového uspořádání přišlo až s projektovým řízením investičních akcí.

Podnikové procesy a procesní řízení ve střední firmě Kofola

Komunikace mezi jednotlivými odděleními je velmi důležitá a v Kofole nebyly ideálně nastaveny firemní procesy např. mezi marketingem a výrobou. Marketing uměl velice dobře navrhnout nový design produktu, ale díky špatnému nastavení těchto procesů se nepodařilo zrealizovat dodání výrobku na trh, tak aby se výrobek při převozu nezničil. Řešením by byla lepší komunikace a došlo by tak k úsporám a zisku díky včasnému dodání výrobku zákazníkům. Díky správnému nastavení se stal úspěšným projektem vývoj atypické láhve vody Rajec ve formátu 0,75 L se sport capem. Střední firma Kofola už dokázala projektově řídit a sklídila úspěch.

Rok 1998 je charakteristický pro společnost Kofola, technologickým rozvojem a vstupem na slovenský trh.

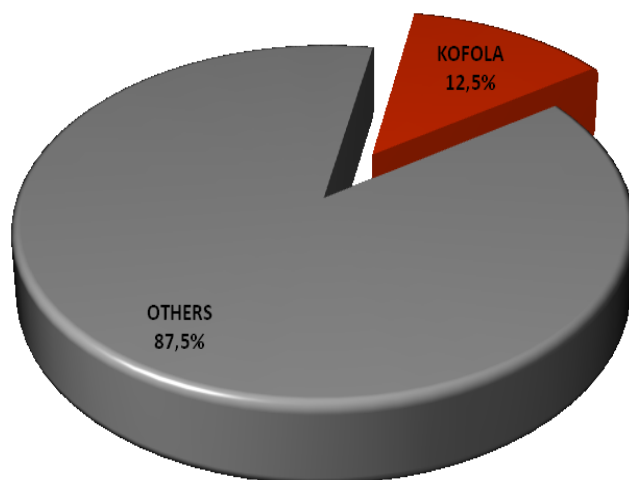
V roce 2000 došlo ke spojení s opavskou farmaceutickou společností Ivax s nápojem Kofola. Společnost Ivax, jako vlastník značky, uzavřela licenční smlouvu na stáčení a poté nastalo období expanzí a strategických investic – nákup registrované obchodní známky a originální receptury tradičního nápoje Kofola od společnosti Ivax za 215 milionů korun. Obchodní jméno společnosti v České republice i na Slovensku bylo změněno na jméno Kofola a.s.⁴⁵

3.2.3 Velká firma Kofola

Viz. Srpová, Řehoř (2010) jde vždy o navyšování podílu na trhu a ziskovosti firmy. Snaha majitelů prudce expandovat např. do Maďarska nebylo úplně ideální, ale touha dobýt tento trh byla velmi silná. Nakonec se ukázalo, že tento krok nebyl správný a maďarský trh se nestal pro růst firmy Kofola ideálním. Nealkoholický nápoj Kofola se nikdy v Maďarsku neujal. Pro expanzi se nabízel také slovenský trh, který je stále dobýván a lze s jistotou říci, že sklízí lepší úspěchy než v České republice. Názorně si můžeme ukázat na grafu vyjadřující tržní podíly jak v České republice, tak i na Slovensku celého portfolia.

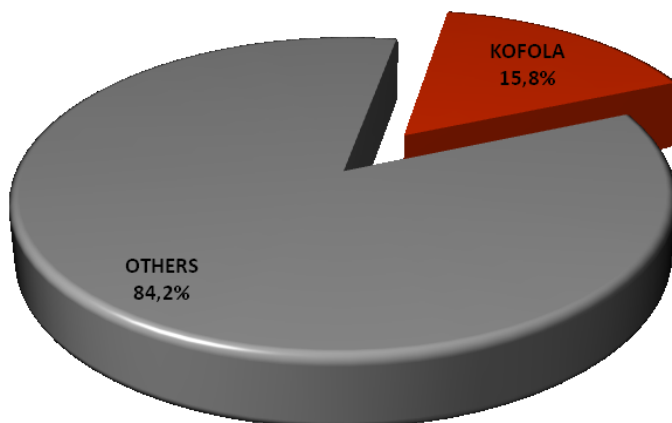
⁴⁵ www.firma.kofola.cz [2010-12-05]

Graf 3.1 Tržní podíly nealkoholických nápojů společnosti Kofola v ČR



Zdroj: převzato z prezentace společnosti Kofola [2011-01-31]

Graf 3.2 Tržní podíly nealkoholických nápojů společnosti Kofola v SR



Zdroj: převzato z prezentace společnosti Kofola [2011-01-31]

Podnikové procesy a procesní řízení ve velké firmě Kofola

Roku 2006 došlo k vyčlenění holdingu jako společnosti s vlastní právní subjektivitou a názvem Kofola Holding a.s. Koupě české nápojařské společnosti Klimo, s.r.o. O rok později akcionáři společností Kofola Holding a.s. a polské nápojařské trojky Hoop S.A. uzavřeli vstupní dohodu o sloučení obou firem.⁴⁶

Jaká byla vůbec role holdingu v Ostravě? Plánovat? Šetřit náklady? Zvýšit prodej? Nebo najít prestižnější sídlo než Krnov?

Nevýhodou velké firmy s generálním ředitelstvím je v období, kdy se řízení úplně odtrhne od procesů ve firmě i od zákazníka, což se ve firmě Kofola stalo.

Vybudování holdingu v Ostravě, bylo dle majitelů strategickým krokem, díky špatné komunikaci zaměstnanců byl tento krok nepochopen. V Kofole a.s. platilo, že podání ruky je více nežli podpis. V Kofole Holding platilo, že zápis je to hlavní. Docházelo ke zhoršení vztahů a procesů.

Ke zjednodušení procesu došlo např. nastavením schvalovacího systému faktur Workflow v Lotus Notes. Tímto se odbouralo přenášení písemností. Později bylo Workflow aplikováno v systému SAP, který byl již na vyšší úrovni. V systému SAP bylo možné nastavit schvalovací proces dle hierarchie společnosti.

Ve firmě Kofola bylo běžnou záležitostí nedodržet časový harmonogram. Např. produkty vyráběny pro konkrétní kampaň se nedostaly na trh včas. Vázla také komunikace marketingu s obchodem, a proto nebylo včas možné produkt komunikovat zákazníkům se správnou marketingovou podporou. Produkt se tak dostával na trh se zpožděním, tudíž se stal neprodejným.

Dlouhodobé obsazování strategických pozic nepřináší ve firmě ideální klima, v návaznosti na tyto nepříjemné změny dochází ke ztrátě oddaných zaměstnanců a může to mít dopad i na vnímání firmy zainteresovaných stran.

⁴⁶ www.firma.kofola.cz [2010-12-05]

Působení nadnárodní skupiny Kofola

HOOP v Polsku koupil většinový podíl výrobce minerální vody a nápojů v Grodzisk Wielkopolski. V Polsku byla založena dceřiná společnost pod obchodním jménem Kofola Sp.z.o.o. Kofola a.s. získala certifikaci svého systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2000. Polský HOOP získal 50% akcií společnosti Megapack v Rusku a vstoupil na Varšavskou burzu cenných papírů.

Proč se vlastníci rozhodli rodinnou firmu transformovat zfúzováním s polským Hoop a o firmu „málem přišli“?

Proč se vlastníci chtěli dostat až na Varšavskou burzu? Co bylo důvodem? Chtěli vlastníci malou lokální firmu tímto krokem předstihnout konkurenty, jako byla Coca Cola nebo Pepsi Cola?

První inovace československého tradičního nápoje Kofola nastaly v roce 2004, kdy byla představena značka Kofola Citrus. Kofola pokračovala v expanzi se založením dceřiné společnosti Kofola Rt. v Maďarsku. Na český a slovenský trh navázala výstavba nového výrobního závodu v polském Kutnu a Lodži a také společnost Kofola vstoupila do segmentu balených vod s pramenitou vodou Rajec.

Slavnostním otevřením nového výrobního závodu v Polsku se stal rok 2005, kdy se jednalo o největší českou investici v této zemi vůbec.

Nově vzniklá skupina Kofola – Hoop získala nového investora – společnost Enterprise Investors se 42,45% akcií. Majoritní podíl společnosti zůstává nadále u českých majitelů. Vznikem skupiny Kofola Hoop vstoupila původně lokální společnost Kofola na burzu cenných papírů ve Varšavě.

V první polovině roku 2009 vykazala Kofola konsolidovaný čistý zisk ve výši 2,498 milionů EUR a došlo ke změně jména společnosti Kofola S.A. Rozšířily se výrobní a skladovací prostory v Rajecké Lesné na Slovensku s investicí vy výši 10 milionů EUR.⁴⁷

⁴⁷ www.firma.kofola.cz [2010-12-05]

3.2.4 Správa společnosti skupiny Kofola

Dle pravidel Varšavské burzy cenných papírů, která patří mezi nejrychleji rostoucí burzy v Evropě, by Hoop SA měla uplatňovat zásady Corporate governance, které Rada přijala pro akciové společnosti, jejichž akcie jsou přijaty k obchodování. Dne 4. července 2007 přijala Rada pravidla pro řízení společnosti v podobě „Best Practices WSE“

3.2.5 Struktura společnosti

Společnosti, závody a obchodní zastoupení k datu 1.2.2011:

- **Kofola Holding a.s., Kofola S. A.** – Ostrava (ČR), Varšava (PL)
- **Kofola a. s.** - Krnov, Mnichovo Hradiště, Praha (ČR)
- **Kofola a. s.** - Rajecká Lesná, Senec, Malý Šariš, Zvolen (SR)
- **Hoop Sp. z o. o.** - Kutno, Bielsk Podlaski, Grodzisk Wielkopolski (PL)
- **OOO Megapack** – Moskva (RU)

Kofola S.A. – Varšava (PL) je mateřskou společností dceřiných společností se sídlem v ČR, SR, PL, RU. Společnost je kótovaná na burze cenných papírů ve Varšavě a je složena z čtyřčlenného představenstva a pětičlenné dozorčí rady. Personální obsazení představenstva je složeno většinovým akcionářem KSM Investment. Dozorčí rada je personálně složena třemi členy většinového vlastníka a dvěma členy menšinového vlastníka Enterprise Investors.

Řídící společnost se sídlem v Ostravě představuje Kofola Holding a.s., která zaměstnává 75 osob.

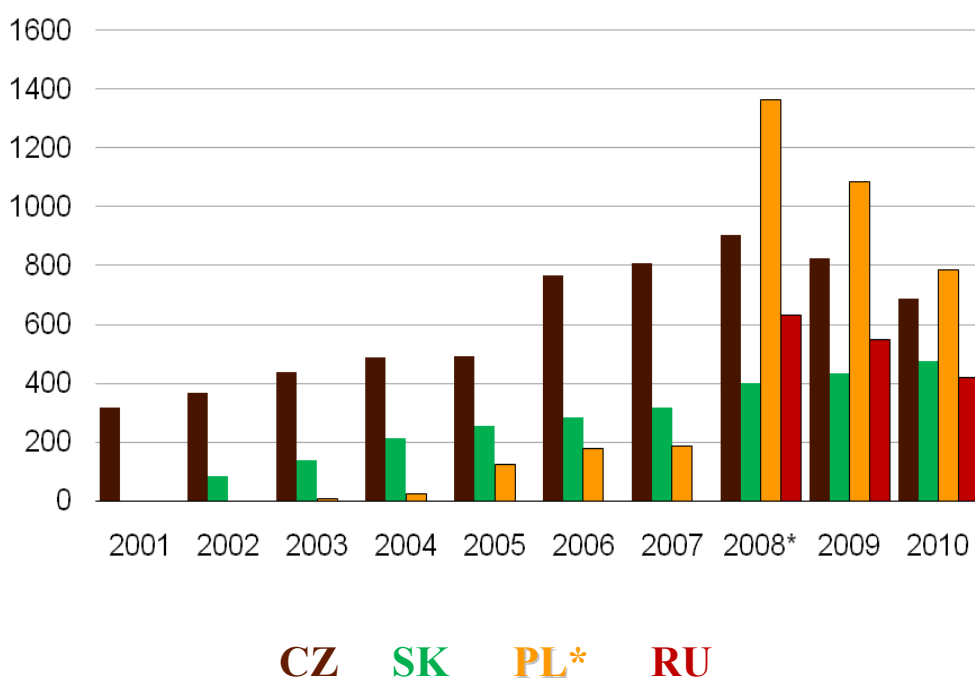
Řízenou obchodně výrobní společnost představuje Kofola a.s. se sídlem v Krnově (ČR). Kofola a.s. je 100% vlastněnou dceřinou společností Kofola Holding a.s. Kofola a.s. v ČR zaměstnává 700 osob.

Na území slovenské republiky představuje řízenou obchodně výrobní společnost Kofola a.s. se sídlem v Rajecké Lesné. Tato společnost je 100% vlastněnou dceřinou společností Kofola Holding a.s. Kofola a.s. ve slovenské republice zaměstnává 400 osob.

Hoop Sp.zo.o se sídlem ve Varšavě představuje řízenou obchodně výrobní společnost na území polské republiky. Společnost je 100% vlastněnou dceřinou společností Kofola Holding a.s. Hoop Sp.zo.o zaměstnává 1 000 osob.

OOO Megapack, která má sídlo v Moskvě představuje řízenou obchodně výrobní společnost na území RU. Společnost je 50% vlastněnou dceřinou společností Kofola S.A. OOO Megapack a zaměstnává 350 osob.

Graf 3.3 Počet zaměstnanců skupiny Kofola



* 2008 Fúze společnosti Hoop PL s největším výrobcem nealko-nápojů v Polsku - Paola SA.

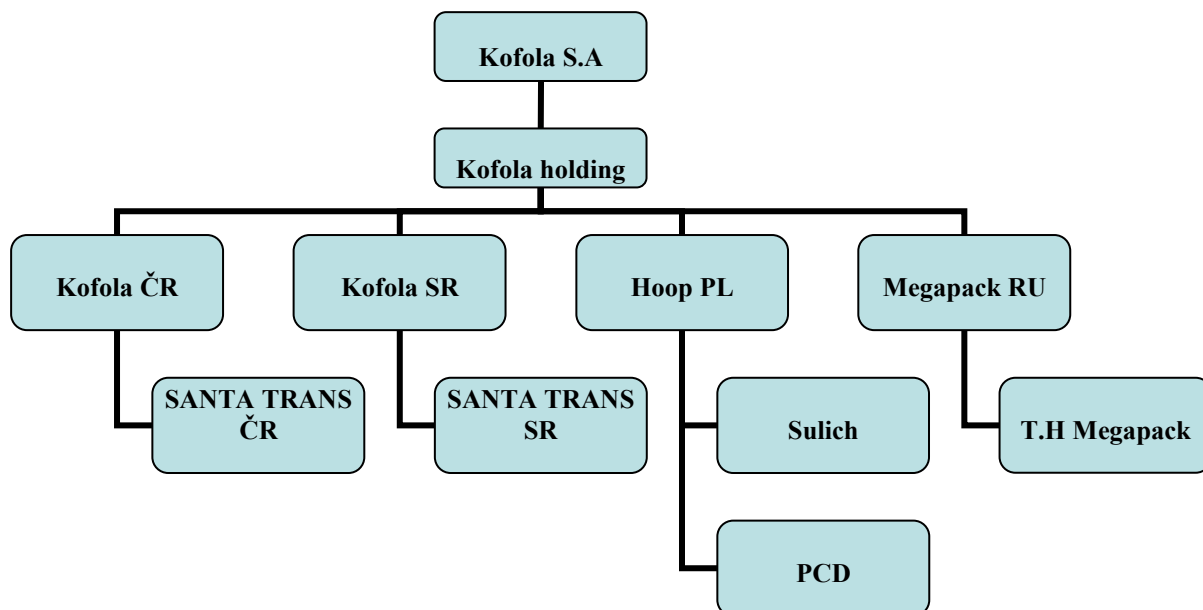
Zdroj: z interních zdrojů společnosti Kofola [2011-01-31]

Z grafu je patrné, že díky fúzi v roce 2008 došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců oproti předchozích let nejen v Polsku, ale také v České republice a Slovenské republice. Zaměstnávat se začalo také v Rusku. Následně došlo k poklesu počtu zaměstnanců ve všech zemích mimo SK, což může poukazovat na stabilitu a efektivní plánování zaměstnanců v jednotlivých zemích.

3.2.6 Právní struktura společností skupiny

Obr. 3.1 Právní struktura společností skupiny

Obrázek vyjadřující právní strukturu společností skupiny Kofola a vztahů mezi jednotlivými zeměmi s přiřazením distribučních společností.



Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti Kofola

Distribuční společnosti k datu 1.2.2011:

- **Santa trans spol. s r. o. (ČR)**
- **Santa trans spol. s r. o. (SR)**
- **PCD Hoop Sp. z o. o. (PL)**
- **Transport Spedycja Handel Sulich Sp. z o. o. (PL)**
- **OOO Trading House Megapack (RU)**

Santa trans spol. s.r.o. (ČR) má sídlo v Krnově. Představuje řízenou transportní společnost pro celou skupinu Kofola. Santa trans spol. s.r.o. je 100% vlastněnou dceřinou společností Kofola Holding a.s.

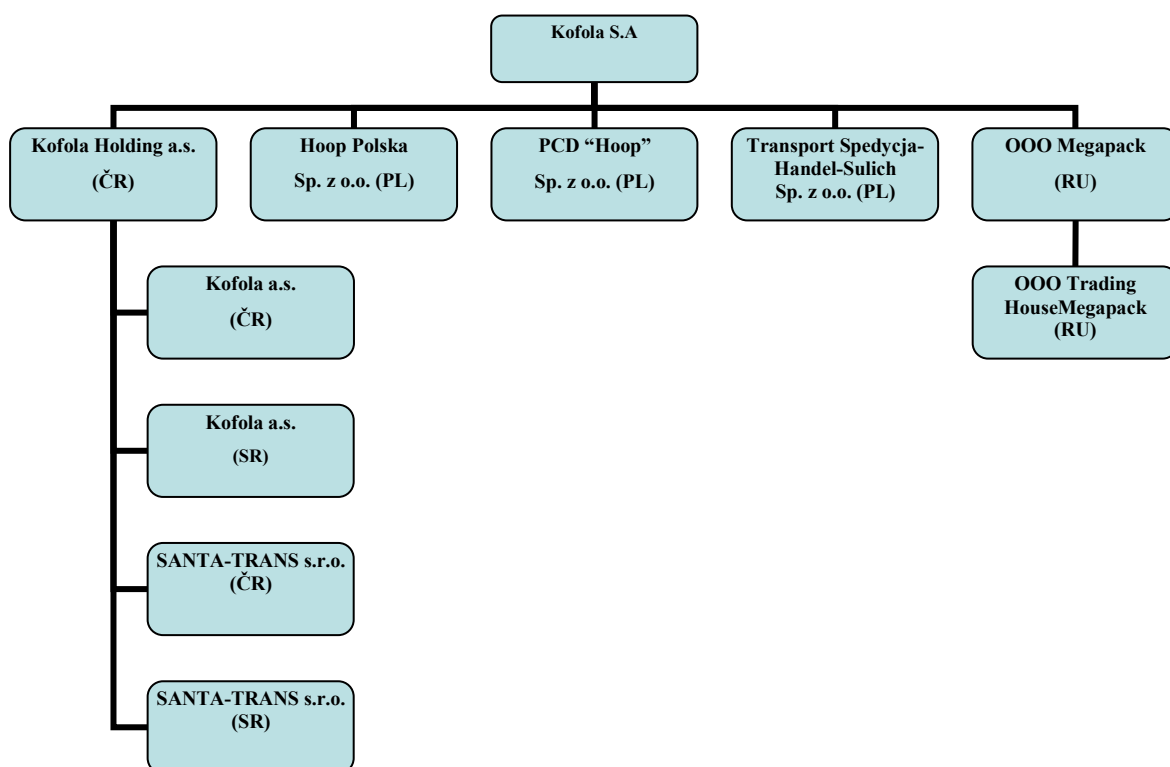
Na území slovenské republiky představuje řízenou transportní společnost Santa trans s.r.o. pro celou skupinu Kofola. Santa trans s.r.o. je 100% vlastněnou dceřinou společností Kofola Holding a.s. a její sídlo je v Rajecké Lesné

Bobmark Int. Sp. zo.o. (PL) – představuje řízenou distribuční společnost. Bobmark Int. Sp. zo.o. je 100% vlastněnou společností Hoop Sp.zo.o. PL a řízenou transportní společností v polské republice je Transport Spedycja Handel Sulich Sp.z o.o. Transport Spedycja Handel Sulich Sp.zo.o. je 50% vlastněnou společností Hoop Sp.zo.o. PL. V ruské republice je řízenou obchodní společností ООО Trading House Megapack. ООО Trading House Megapack je 50% vlastněnou společností ООО Megapack se sídlem v RU v Moskvě.

3.2.7 Vlastnická struktura společností skupiny

Obr. 3.2 Vlastnická struktura společností skupiny

Obrázek vyjadřující vzájemné vztahy vlastnické struktury společností skupiny Kofola. Struktura popisuje řídicí vztahy jednotlivých dceřiných společností.



Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti Kofola

Manažersky řízené společnosti:

- Kofola Holding a.s, (ČR)
- Hoop Polska sp (PL)
- Kofola a.s. (ČR)
- Kofola a.s. (SK)
- OOO Megapack (RU)
- OOO Trading House Megapack (RU)

Finančně řízené společnost:

- PCD Hoop Sp. z o.o. (PL)
- Transport Spedycja Handel Sulich Sp. Z o.o. (PL)
- Santa – Trans spol. s r.o. (ČR)
- Santa – Trans spol. s r.o. (SK)

Dle struktury skupiny Kofola se společnosti dělí na dvě různě řízené společnosti. **Manažersky řízené** společnosti, kdy si vlastníci najmou manažery, stanoví jim cíle a manažeri řídí společnost směřující k úspěšnému splnění těchto cílů.

Druhou skupinou jsou **finančně řízené** společnosti, kdy vlastníci předají firmu finanční skupině, stanoví za cíl zvednout dividendu (u akciové společnosti) firmu tak zhodnotí a následně mohou výhodně prodat.

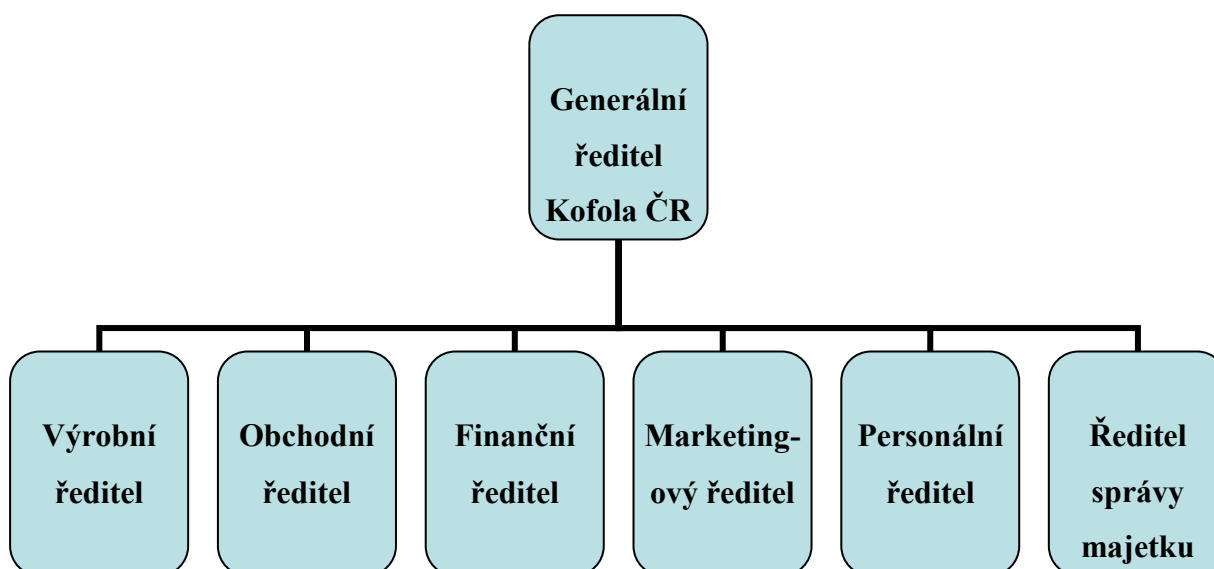
3.3 Způsob řízení lokální společnosti Kofola

Mezi základní oblasti pod vedením generálního ředitele řízeny na lokální úrovni patří:

- **Obchod** – je plně zodpovědný za obchodní strategii a obchod v dané lokaci.
- **Marketing** – vykonává pouze marketingové strategie podporující obchodní strategii.
- **Finance** – mezi lokální úroveň z finančního hlediska řadíme pouze účetnictví.
- **Lidské zdroje** – jsou plně kompetentní lokální společnosti pro všechny úseky.
- **Výroba** – je plně kompetentní lokální společnosti, tak aby uspokojila požadavky obchodu.

Obr. 3.3 Organizační struktura společnosti Kofola na lokální úrovni

Obrázek vyjadřující organizační strukturu společnosti Kofola s lokálním uspořádáním. Tato organizační struktura se vyznačuje svou jednoduchostí a přímočarostí.



Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti Kofola

Způsob řízení na lokální úrovni je velice flexibilní a není brzděn přebytečnou byrokracií. Díky způsobu lokálního řízení může vedení velice rychle rozhodnout a následně svá rozhodnutí implementovat na rozdíl od nadnárodních společností.

3.4 Způsob řízení holdingového uspořádání společnosti

Holding se vyznačuje velice často v podobě velkých podnikatelských korporací. Podstatou holdingového řízení je ovládání více společností jedním subjektem (holdrem, mateřskou společností), který v těchto společnostech (dceřiných) vlastní rozhodující podíl. Hlavním úkolem holdingu není vyrábět a prodávat, ale především řídit, a to finančně. Společnosti v holdingovém uspořádání si zachovávají svou autonomii. Holdingovým uspořádáním je zabezpečen společný postup ve vybraných podnikatelských aktivitách. Dceřiné společnosti jsou považovány za samostatné právnické osoby, jejichž spolupráce s mateřskou společností se uskutečňuje na základě smluvních vztahů.⁴⁸

3.4.1 Role holdingu a jednotlivých oddělení

Holdingovým řízením je nutno specifikovat jednotlivé role a určit tak jejich působení. Určení rolí je důležité, jelikož holdingové řízení má složitější strukturu a špatným nastavením může dojít k chaotickému řízení.

- **Marketing** – zajišťuje strategické řízení klíčových brandů, které jsou prodávány ve více než jedné zemi.
- **Obchod** – je decentralizovaným oddělením. Klíčová role obchodu je na úrovni lokálních (dceřiných) společností - holding nemá právo zasahovat do obchodních strategií.
- **Logistika** – je centralizována na úrovni holdingu ve všech logistických procesech.
- **Výroba** – je decentralizovanou organizační strukturou s kompetencí lokální společnosti

⁴⁸ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4

- **Nákup** – je centralizovaným oddělením z důvodů synergií nákupu jednotlivých služeb, surovin a materiálů
- **Investiční oddělení** – je centralizovaným oddělením. Je zde plná kompetence holdingové společnosti při rozhodování o investicích do výrobních technologií, taktéž do výstavby nových výrobních areálů.
- **Oddělení kvality** – je centralizovaným oddělením v plných kompetencích holdingové společnosti v rámci vývoje nového produktu.
- **Lidské zdroje** – na lokální úrovni zemí je plná odpovědnost za personální obsazení. Úroveň holdingové řízení definuje pouze personální strategie (holdingová společnost definuje základní prvky jako jsou např. loajalita, kvalitativní parametry)
- **Finance - daně** – jsou plně centralizované z pohledu optimalizací a jednotných procesů na útvaru financí. Oddělení účetnictví je plně kompetentní na lokální úrovni z důvodu práva dané země.

Dlouhodobým procesem restrukturalizace, byla uskutečněna přeměna společnosti na nadnárodní společnost s holdingovým způsobem řízení.

3.5 Způsob řízení nadnárodní skupiny společností prostřednictvím holdingu

Důležitý mezník nastává v okamžiku, kdy je nutné zastřešit řízení ve třech zemích a to ČR, SR a PL a najít optimální způsob, jak vést společnosti. Varianty, které se nabízely byly:

- holdingové řízení – strategie, synergie a sdružení akcionářů
- z důvodů daňové optimalizace, přesunou se akcionáři do zahraničí
- akcionáři zůstanou, ale budou neefektivně řídit

Akciová společnost Kofola Holding vznikla po restrukturalizaci celé skupiny Kofola. Cílem restrukturalizace, byla přeměna společnosti na nadnárodní subjekt s holdingovým řízením. Stala se tak mateřskou společností se sídlem v Ostravě a řídí všechny dceřiné společnosti skupiny. Na společnost tak přešlo vlastnictví podílů v dceřiných

společnostech a ochranných známek. Kofola Holding poskytuje služby dceřiným společnostem v rámci strategického řízení financí, controllingu, IT a marketingu. Holdingové řízení současně s přesunem akcionářů do zahraničí bylo pro společnost strategickým krokem.

3.6 Organizační uspořádání nadnárodní společnosti

Vzniklé nadnárodní společnosti jsou spojovány s umístěním výroby v zahraničí, ale také s prodejem. Důvody proč se výroba v zahraničí zavádí jsou výhodnější podmínky pro výstavbu závodů. Tím, že firma expanduje do zahraničí, rostou i její náklady na logistiku, proto ji vyjde levněji postavit závod přímo v zemi, do které expandovala. Výhodou mohou být také mírnější ekologická legislativa, nižší nároky na mzdy a také možnosti lepšího přizpůsobení potřebám trhu. Růstu nadnárodních podniků je označována „globalizací světového hospodářství“.

Tab. 3.1 Typy organizačního uspořádání nadnárodních podniků

Organizační charakteristiky	Multinacionální model	Internacionální model	Globální model	Transnacionální model
Uspořádání aktiv a kapacit	Decentralizované, národně soběstačné	Základní konkurenční zdroje centralizované, ostatní decentralizované	Centralizované a globálně optimalizované	Rozptýlené, nezávislé a specializované
Role zahraničních operací	Poznávání a využívání lokálních příležitostí	Adaptace a využívání konkurenčních výhod mateřské společnosti	Zavádění strategie mateřské společnosti	Diferencované příspěvky národních jednotek k integrovaným zahraničním operacím
Vývoj a rozšiřování znalostí	Znalosti rozvíjené a zachycované uvnitř každé jednotky	Znalosti rozvíjené v centru a transformované do zahraničních jednotek	Znalosti rozvíjené a zachycované v centru	Znalosti rozvíjené společně a rozdělované do zahraničních jednotek
Řízení	Geografické	Obchodní	Funkcionální	Maticové

Zdroj: SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha.Grada Publishing, a.s.2007. str. 390. ISBN 978-80-247-1992-4

Vývoj organizačního uspořádání nadnárodních společností prošel svými vývojovými etapami. Základním modelem se stal multinacionální model, který byl charakteristický pro firmy v Evropě expandující na trh. Postupně vývoj prošel přes model internacionální následně globální a v současnosti se uplatňuje model transnacionální.⁴⁹

3.7 Swot analýza společnosti Kofola

Swot analýza zhodnocuje strategii společnosti a ověřuje správnost kroků, kterými se společnost vydala.

K této analýze byly využity tri strategická období a to:

- a) *Období před vybudováním Kofoly Holding a.s.*
- b) *Období po vstupu na trh zemí V4 – ČR, SK, PL, HU*
- c) *Období po vstupu na Varšavskou burzu*

* země V4 – ČR, SK, PL, HU

Tab. 3.2 SWOT analýza společnosti Kofola v období před vybudováním Kofoly Holding

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokální společnost dobývající malý trh ➤ Síla tradiční značky – široké portfolio ➤ Pružné a operativní rozhodování 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Krnov je malým, nedostupným, neznámým a neatraktivním městem ➤ Nezkušenost vedení ➤ Kumulace funkcí
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expanze do zemí V4 ➤ Zvyšování tržního podílu nejen na tuzemském trhu ➤ Rozšiřování produktového portfolia ➤ Restrukturalizace firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nemožnost expanze do zahraničí díky velké konkurenci ➤ Silná konkurence nadnárodních společností

⁴⁹ SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha.Grada Publishing, a.s.2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4

Společnost v tomto období využívá síly tradiční značky a pružného rozhodování, naopak se potýká s nezkušeností vedení. Příležitostí se společnost chopila a hrozby s konkurenceschopností se snaží neustále eliminovat i v současném období.

Tab. 3.3 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na trh zemí V4

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Možnost výroby produktu v místě spotřeby a za nižší náklady ➤ Posílení značky ➤ Silná podpora prodeje (reklama) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Komplikované toky informací ➤ Krátkozrakost vedení ➤ Náklady na logistiku
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Levně vyrábět ➤ Touha po větším podílu na trhu ➤ Nové technologie ➤ Přesunutí výroby blíže k cílovým trhům 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokální produkt se neuchytí ve všech zemích ➤ Rozdílné návyky v jednotlivých zemích ➤ Cenové a měnové předpisy

Expanze do zemí V4 je pro společnost výhodou ve smyslu možnosti vyrábět za nižší náklady za předpokladu, že bude v každé zemi umístěn výrobní závod. V případě, že se do jednotlivých zemí budou výrobky dovážet, zvýší se logistické náklady, které by společnost měla eliminovat. Příležitosti úzce souvisí s využitím silných stránek.

Tab. 3.4 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na Varšavskou burzu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">➤ Společnost se stala lídrem trhu➤ Urychlení rozvoje v Polsku➤ Ušetření nákladů➤ Enormní obrat	<ul style="list-style-type: none">➤ Nejasné role a nejasné řízení➤ Velmi složitá organizační struktura➤ Neefektivní uspořádání uměle vzniklých pozic
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none">➤ Expanze do Ruska➤ Rozšíření nabídky➤ Vstup na nové trhy➤ Zlepšení distribuce➤ Finanční řízení	<ul style="list-style-type: none">➤ Ovládnutí majetku burzou➤ Legislativní rozdíly jednotlivých zemí a jejich změny➤ Nižší zisk díky fúzi➤ Pokles kupní síly na všech trzích

Společnost Kofola se stala gigantom po fúzi s polskou společností Hoop, ale toto sloučení sebou nese více hrozeb, kterým by se měla společnost vyvarovat, pokud tyto kroky úspěšně ustojí. V současné době je majetek Kofoly ovládán burzou a hrozí riziko skoupení akcií a ovládnutí firmy v případě, že by to společnost kapitálově neustála.

4 Návrhy změn řízení společnosti

Návrhy změn řízení společnosti jsou provedeny formou vyhodnocení SWOT analýzy a doporučením eliminací slabin a ohrožení.

4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Swot analýza byla aplikovaná pro tři strategická období, která znamenala pro společnost důležité mezníky v jejím rozvoji. Vyhodnocením analýzy vyzdvihneme silné stránky a příležitosti. Slabým stránkám a hrozbám bude navržena jejich eliminace.

4.1.1 Období před vybudováním Kofoly Holding a.s

Silné stránky:

Pro období před vybudováním Kofola holding a.s. jsou charakteristické tyto silné stránky:

- Lokální společnost dobývající malý trh
- Síla tradiční značky – široké portfolio
- Pružné a operativní rozhodování

Předností společnosti Kofola a.s. je síla tradiční značky, která působí na malém lokálním trhu a dokáže pokrýt požadavky zákazníků. V tomto období je lokální společnost dobývající malý trh výhodou, v následujícím období by patřila do slabých stránek. Když dokáže firma pružně rozhodovat a není zatížená složitou strukturou je to pro ni výhra.

Silnými stránkami, kterými se společnost vyznačovala je považováno za úspěšné a jelikož je toto období již minulostí, můžeme konstatovat, že kroky firmy byly správné.

Příležitosti:

Příležitosti, kterými se období před vybudováním Kofoly holdingu vyznačovalo, byly následující:

- Expanze do zemí V4
- Zvyšování tržního podílu nejen na tuzemském trhu
- Rozšiřování produktového portfolia
- Restrukturalizace firmy

Expanze společnosti do zemí V4 je největší příležitostí v případě, že společnost bude moci vyrábět s nižšími náklady. Jedná se o velkou výzvu pro společnost a může tak do budoucna velmi navýšit svůj obrat, zvýšit tržní podíl nejen na tuzemském trhu.

Příležitostí, které společnost měla, tak využila. Jelikož je toto období již minulostí, můžeme konstatovat, že všechny uvedené příležitosti byly správně využity.

Tab. 4.1 SWOT analýza společnosti Kofola v období před vybudováním Kofoly Holding

Slabé stránky	Eliminace slabin
Krnov (výroba, obchodní zázemí) je malým, nedostupným, neznámým a neatraktivním městem	Přesun výrobní linky a obchodního zázemí z Krnova na strategičtější místo, např. Ostrava - lepší dostupnost, napojení na důležité dopravní tahy.
Nezkušenost vedení	Aplikace vzdělávacích programů a umožnění zvyšování kvalifikace managementu.
Kumulace funkcí	Formalizace firemních procesů. Popsání všech procesů a vazby mezi nimi.

Slabé stránky:

Jak by se měly slabé stránky eliminovat, je uvedeno v tabulce viz. výše. Z části se tyto stránky eliminovat nepodařilo a to přesun obchodního zázemí na strategičtější místo.

Tab. 4.2 SWOT analýza společnosti Kofola v období před vybudováním Kofoly Holding

Ohrožení	Eliminace ohrožení
Nemožnost expanze do zahraničí díky velké konkurenci	Větší zviditelnění pomocí marketingových kampaní a PR podpory.
Silná konkurence nadnárodních společností	Stát se nadnárodní společností.

Ohrožení:

K eliminaci hrozeb v tomto období určitě došlo. Společnost Kofola se vyznačuje kvalitní reklamou a podporou produktu. Společnost působící na lokálním trhu dnes už na nadnárodní úrovni udělala správné kroky ke svému rozvoji.

4.1.2 Období po vstupu na trh zemí V4

Silné stránky:

Druhým obdobím je období po vstupu na trh zemí V4 a silné stránky se vyznačovaly tímto charakterem:

- Možnost výroby produktu v místě spotřeby a za nižší náklady
- Posílení značky
- Silná podpora prodeje (reklama)

Díky silné podpoře prodeje a úspory nákladů využila společnost svých silných zbraní a dostala se tak na trh zemí V4. Společnost má možnost posílit svou značku, což se tak stalo. V tomto případě můžeme také zhodnotit správnost kroků. Na českém a slovenském trhu je silnou stránkou společnosti tradice značky. Na maďarském trhu nebyla společnost příliš úspěšná. Jako velký přínos bylo sloučení s polskou společností Hoop.

Příležitosti:

Příležitostmi pro období po vstupu na trh zemí V4 se staly tyto:

- Levně vyrábět
- Touha po větším podílu na trhu
- Nové technologie
- Přesunutí výroby blíže k cílovým trhům

Příležitosti, které společnost má, neustále využívá a těží z nich i v dnešní době. Snaží se umístit výrobní závody do zemí, aby nevzrůstaly logistické náklady. Jelikož dané období proběhlo a neustále trvá, můžeme říci, že společnost využila v plné míře všech svých příležitostí.

Tab. 4.3 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na trh zemí V4

Slabé stránky	Eliminace slabin
Komplikované toky informací	Zmapování informačních toků a řídicích pokynů.
Krátkozrakost vedení	Širší úhel pohledu při zavádění nových procesů ve firmě.
Náklady na logistiku	Efektivně naplánovat logistické materiálové toky všech druhů výrobků.

Slabé stránky:

V tomto období při stanovení slabých stránek a jejich eliminaci nemůžeme říci, že bylo dosaženo úspěchu. Složitějším holdingovým řízením dochází k nejasnosti vedení.

I v současné době dochází ve společnosti k ujasňování, kdo bude komu podřízen a kdo bude koho řídit. Těmto slabinám by společnost měla dávat větší důraz.

Tab. 4.4 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na trh zemí V4

Ohrožení	Eliminace ohrožení
Lokální produkt se neuchytí ve všech zemích	Pomocí marketingového průzkumu analyzovat, jaké produkty budou pro trhy V4 prodejné.
Rozdílné návyky v jednotlivých zemích	Analyzovat kupní sílu jednotlivých zemí V4.

Ohrožení:

V tomto období při stanovení hrozeb a jejich eliminaci můžeme říci, že bylo zcela dosaženo úspěchu. Vstupem na trh V4 dochází k různorodosti požadavků na sortiment např. nápoj Kofola se nemůže prodávat všude. Nápoj je tak silně lokální značka, proto musí společnost hledat jiný sortiment, který nabídne a vyrobí na jiném trhu. Společnosti se daří a rozšiřuje své portfolio.

4.1.3 Období po vstupu na Varšavskou burzu

Silné stránky:

Posledním obdobím je období po vstupu na Varšavskou burzu a vyznačuje se těmito silnými stránkami:

- Společnost se stala lídrem trhu
- Urychlení rozvoje v Polsku
- Ušetření nákladů
- Enormní obrat

Silné stránky v tomto období společnosti teprve realizuje a její kroky vedou k úspěchu. Bude ještě nějakou dobu trvat, než se splní cíle a předsevzetí vedení.

Příležitosti:

Příležitosti v období po vstupu na varšavskou burzu jsou specifikovány následovně:

- Expanze do Ruska
- Rozšíření nabídky
- Vstup na nové trhy
- Zlepšení distribuce
- Finanční řízení

Jako velkou příležitostí po sloučení společností se jeví skutečnost, že společnost Hoop již působí na rychle se rozvíjejícím ruském trhu, čehož by mohla společnost Kofola využít a díky zkušenostem a kapacitám Hoopu. Společnosti prochází dlouhodobým procesem restrukturalizací jak ve financích, tak i obchodě a její stabilizace by se měla projevit co nejdříve.

Tab. 4.5 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na Varšavskou burzu

Slabé stránky	Eliminace slabin
Nejasné role a nejasné řízení	Určení odkud bude skupina Kofola ovládána z důvodu zachování identity firmy.
Velmi složitá organizační struktura	Uplatnění lean managementu.
Neefektivní uspořádání uměle vzniklých pozic	Očištění od pozic vzniklých z vděku.

Slabé stránky:

V tomto období při stanovení slabých stránek a jejich eliminaci nemůžeme říci, že bylo zcela dosaženo úspěchu. Složitá struktura řízení společnosti neustále přetrvává

Tab. 4.6 SWOT analýza společnosti Kofola v období po vstupu na Varšavskou burzu

Ohrožení	Eliminace ohrožení
Přesun výrobní linky a obchodního zázemí z Krnova na strategičtější místo	Obchodní zázemí přesunout tak, aby bylo efektivní z hlediska řízení. Výrobní linka by měla být umístěna vhodně dostupná a také, aby díky její dostupnosti mohla být kontrolována.
Ovládnutí majetku burzou	Být kapitálově silnou firmou.
Legislativní rozdíly jednotlivých zemí	Eliminace dopadů legislativních opatření v jednotlivých zemích. Příprava proti tomuto působení.
Nižší zisk díky fúzi	Kofola Hoop SA vykazuje vyšší obrát než zisk. Zvyšování zisku na polském trhu.
Ztráta úlohy vlastníků	Ovládnutí finančních zdrojů, budování tradiční značky, podpora kvalitního top managementu a identity firmy.
Pokles kupní síly na všech trzích	Přizpůsobení portfolia, tak aby vyhovoval zákazníkům ve všech zemích.

Ohrožení:

Ohrožení, která jsou vyspecifikovaná v tomto období neustále přetrvávají a jako největší hrozbu vidím ovládnutí majetku burzou a nižší zisk díky fúzi. Společnost Kofola není kapitálově dostatečně silná a může tak dojít k získání majoritního podílu jinými akcionáři.

4.2 Vyhodnocení PEST analýzy

Vyhodnocení PEST analýzy je doplněno doporučeními k opatřením, která je nutno realizovat společností Kofola.

Politické faktory

Politická situace v České republice není vůbec přívětivá a vyznačuje se velkou nestabilitou. Tato nestabilita není vhodná pro podnikatelské prostředí firem a odráží se na jejich podnikání. Stejnou nestabilitou se vyznačuje celá Evropská unie, a proto má nepříznivý vliv nejen pro národní, ale i nadnárodní společnosti jako je Kofola. Navíc i celosvětová krize se odrazila na celkovém zisku společnosti a v současné době doznívají dopady, se kterými se v České republice podnikatelská sféra potýká. Legislativa je chaotická a nepřehledná, tudíž vzniká plodná půda pro korupci.

Doporučení: Skupina Kofola vyrábí a prodává výrobky v zahraničí a podléhá tak právu EU. Směrnice dle EU upravuje zejména označování a uvádění výrobků na trh, reklamu na potravinářské výrobky, které směřují ke konečnému zákazníkovi.

Opatření: Společnost než vchází na cizí trh, by měla mít přesně zmapováno, která země podléhá jakým směrnicím a jak se dle směrnic chovat. Nedostatek informací může mít za následek buď neuskutečněné plány nebo velice nákladná opatření.

Ekonomické faktory

Ekonomické neboli makroekonomické faktory nejsou pro společnost přínosné, a to z důvodu poklesu kupní síly zákazníků ve všech segmentech a všech zemí skupiny Kofola. Důvodem je zvyšující se nezaměstnanost a dopad celosvětové krize. Dalším ekonomickým dopadem je zvýšení cen na trhu komodit tzn. nižší zisk z prodeje výrobku. Rizika v České republice jsou spojeny se stavem veřejných rozpočtů a stavem v bankovním sektoru v některých zemích EU. Očekává se zpomalení ekonomického růstu, který by měl být tažen zahraničním obchodem. Bude docházet k růstu spotřebitelských cen.

Doporučení: Nadnárodní společnost se potýká s rozdílnými daňovými zákony jednotlivých zemí a do budoucna zkomplikuje vývoj na ruském trhu nový zákon o omezení reklamy na alkoholické nápoje a zvýšené spotřební daně alkoholu.

Opatření: Při expanzi na zahraniční trh by měly společnosti předvídat a sledovat vývoj ekonomických ukazatelů dané země, aby se s novými zákony mohly lépe vypořádat. Společnost by se neměla zaměřovat jen na jeden segment a investovat do něj veškeré zdroje.

Sociální faktory

Sociální systém v České republice není správně nastaven a nezaměstnaní žijí na úkor zaměstnaných. Nezaměstnanost se odráží v kupní síle zákazníku, jak bylo řečeno výše, což má obrovský dopad na prodeje. Očekává se, že situace na trhu práce se bude pomalu zlepšovat. Lze říci, že Česká republika se neustále vyznačuje poměrně stabilní strukturou obyvatelstva v produktivním věku mezi 15 – 64 lety. Zvýšením hranice důchodového věku poroste prodlužování středního věku života, tudíž se zvýší zájem o vzdělání této populace. I přesto, že klesají počty volných pracovních míst v souvislosti se špatnou ekonomickou situací, vytváří se na pracovním trhu větší konkurence a stávající zaměstnanci si hlídají své pozice, tudíž se zvyšuje zájem o vzdělání. Znamená to, že společnosti v současné době vyznačují nízkou fluktuací zaměstnanců.⁵⁰

Doporučení: Změnou společnosti na nadnárodní společnost může dojít k personální turbulenci, a to hlavně v případě, kdy je vedení umístěno v zahraničí.

Opatření: Vedení společnosti by si mělo uvědomit, jaký dopad může mít personální turbulence zaměstnanců, kteří neměli s nápojem Kofola nikdy nic společného a byli vyměněni za české zaměstnance. Vedení by si také mělo uvědomit, jak nákladné může být odměňování zahraničních zaměstnanců oproti tuzemským.

⁵⁰ <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/> [cit. 2011-04-16]

Technologické faktory

Společnost Kofola investuje do moderní technologie, která umožní vyrobit kvalitní a atraktivní výrobky, současně zvyšuje export a podporuje národní hospodářství ČR. Společnost investuje do modernizované výrobní linky s atypickou technologií širokých hrdel, která se v České republice zatím nikde nepoužívá. Společnost Kofola využívá podpory Ministerstva průmyslu a obchodu v ČR, což je pro společnost obrovskou výhodou. Technická vybavenost Kofoly není jen ve výrobě, ale nesmíme opomenout i telekomunikační technologii, kterou společnost využívá pro pohodlnější a efektivnější komunikace nejen v rámci České republiky, ale také mezinárodně.

Doporučení: Společnost využívá nejmodernější technologie a modernizuje výrobní závody. Výrobní linky jsou přizpůsobovány rozdílným výrobkům, proto je výroba poměrně nákladná. V dnešní době nápojářské společnosti vyrábějící své produkty v PET láhvích, bojují tak s enviromentální politikou. Ministerstvo životního prostředí zvažuje zavedení záloh na PET láhve, což by mohlo ohrozit zejména malé obchodníky, potažmo samotnou společnost.

Opatření: Do budoucna by se společnost měla zaměřit na výzkum a vývoj nových variant láhví slučitelných s ochranou životního prostředí.

5 Zhodnocení praktických poznatků transformace skupiny Kofola

5.1 První krok přeměny lokální společnosti

Vznik společnosti Kofola se přisuzuje datu 1993, kdy Kostas Samaras zprivatizoval malou zastaralou sodovkárnu v Krnově. Kapitál byl získáván kumulací a reinvestováním kumulovaného zisku, finančním leasingem a také drobnějšími úvěry. Zlomovým se stal rok 1997, kdy se majitelé měli rozhodnout, zda zůstanou lokálním hráčem, lokálním výrobcem nealkoholických nápojů a nebo budou společnost dále rozvíjet, tzn. budou chtít investovat finanční prostředky, aby se stali národním a později nadnárodním hráčem.

Mezníkem byl rok 1997 vybudováním sodovkárny v Krnově. Rozhodnutí sebou přinesla rizika koupě nového areálu, rekonstrukce, přemístění a to sebou neslo vysoké požadavky na investice a současně i zadlužení společnosti. V době kdy společnost začínala, byla vyjednávací pozice jiná než v dnešní době a bylo velmi obtížné najít financující banku, která by tento projekt podpořila. Bylo to první zpracování podnikatelského záměru. Vlastní jmění bylo kolem 2 mil. Kč. Úvěr se využil na koupi, přemístění a rekonstrukci, takže byl jištěn samotným areálem. Na přelomu roku 1997 byla zadluženost společnosti 94% a v roce 2005 se snížila na 58%. Společnost Kofola vyprodukovala vlastní kapitál, který byl ponechán ve firmě a zároveň se využil na další investice, což je velice významný faktor pro vývoj této společnosti. Strategickým krokem akcionářů bylo určit si priority, zda vyplatit dividendy nebo reinvestovat do dalšího rozvoje.⁵¹

5.2 Expanze na polský trh

Důvodem, proč se společnost rozhodla expandovat na polský trh, byla velikost dobytého trhu a také měl tento trh své odlišnosti. Polský trh má velice vysoký potenciál v konzumaci nealkoholických nápojů. Dalším důvodem byly vysoké přepravní náklady okolo 12%, proto bylo velice efektivní vybudovat v Polsku výrobní závod.

⁵¹ www.erudia.cz

Strategickým krokem byla fúze s polskou nápojařskou společností Hoop, která měla ušetřit náklady, zlepšit distribuci a zvýšit podíly na trhu. Nejvyšším cílem bylo však uvést Kofolu na Varšavskou burzu a dostat se také na ruský trh, který má rovněž obrovský potenciál k obchodování, ale nese sebou také riziko neúspěchu z důvodu jiných poměrů.

Fúzi se společností Hoop považují za dobrý krok z důvodů zmíněných výše, čekala však společnost Kofola, že může být zasahováno do kapitálu společnosti? Dobrým krokem, který sebou fúze přinesla je nákup surovin jednou tak většího gigantu, který je samozřejmě zvýhodněn na trhu s komoditami. Náklady přímých vstupních surovin dosahují téměř 50% vůči tržbám, proto společnost vidí tímto sloučením jako velkou úsporu. Dochází také k synergii jednotlivých závodů, které se svou výrobou vzájemně doplňují. Spolupráce neprobíhá jen lokálně, ale ve všech pěti zemích včetně Ruska a prolíná se také do logistiky a marketingu. Efektivní logistika znamená maximálně rozložit výrobu do výrobních závodů v čase, optimálně řídit skladové zásoby a přepravu za minimální náklady, proto společnost buduje výrobní závody nejen v ČR, ale i v ostatních zemích. Společnost Kofola si zakládá na kvalitní marketingové komunikaci produktů a díky tomu náklady dosahují až 25% vůči tržbám. Procento nákladů marketingu je poměrně vysoké a to z důvodu, že se společnost Kofola ubírá směrem zviditelnění se a považuje reklamu za velmi důležitou. Zastává názor, že ve spotřebitelích musí reklama vyvolat pocity a slova jsou již na druhém místě.

Za důležité se také považuje, v jaké fázi se zrovna produkt nachází. V případě, že jde o nový produkt, zvyšují se náklady nejen marketingu, ale i výrobě, logistice apod. Uvést nový výrobek na trh je poměrně nákladnější a proto náklady na jeho podporu rostou.

Jak jsme již výše zmínili zadluženost české společnosti Kofola byla na 58% a skupina Kofola dosahuje hodnot zadlužení 80%. Je to z toho důvodu, že se investovalo velké množství financí do Polska. Investice byla ve výši půl miliardy Kč. Společnost se ocitla v období vývoje a nároky na financování a náklady na rozjezd projektu znamenaly snížené ukazatele tzn. zvýšení zadluženosti celé skupiny.

5.3 Zhodnocení transformace společnosti Kofola

Organizační struktura celého konsorcia zřizovaných společností je velmi složitá a neprůhledná, jak z hlediska zmapování materiálových toků, tak i informačních toků a řídicích pokynů. Při zřizování je potřeba nové uspořádání očistit od uměle vzniklých pozic, protože by nemusely mít uplatnění a mohou brzdit v přebujelé administrativě.

U tak velké organizace je nutno eliminovat křížové zájmy nakupujících v jednotlivých zemích, což v praxi znamená, aby výrobek vyroben v ceně polské a žádaný v Polsku se nevyplatilo nakupovat ze Slovenska za slovenskou cenu a dovážet do Polska.

To je potenciální problém např. nákupních řetězců, které si mohou zboží opatřovat kdekoliv.

V tak složité organizační struktuře, jakou Kofola zaručeně je, je nutno uplatnit principy lean managementu. V praxi to znamená, aby nebylo v organizaci spousta ředitelů, což způsobí, že všichni dělají vše, řídí vše a mhou vše ovlivňovat.

Struktura řízení takového gigantu, jakým dnes Kofola je, je nutné stanovit, zda 75 zaměstnanců v Kofola Holding je opodstatněných a zda je vhodné, aby obchodní zázemí a výroba Kofoly a.s. sídlila v Krnově a neměla by její lokalita zaujímat strategičtější polohu a být lépe přístupná. Důvody proč se zatím takto neučinilo, jsou převážně nostalgického původu vedení a zakladatelů společnosti.

Obecně by mělo platit, že ve výrobních závodech by měli efektivně vyrábět naplánované a potřebné a rozhodovat by mělo vedení skupiny Kofola, jak a kde daný výrobek vyrábět a převážet. Tzn. ve výrobních závodech by mělo být jen vedení výroby.

V jednotlivých zemích by měl působit marketér se znalostí prostředí a lokální obchodní skupina s detailní znalostí potřeb daného regionu, obsluhující segment obchodních řetězců a segment velkoobchodů a gastronomie.

Produktový manažer by měl sídlit tam, kde má produkt majoritní podíl v zemi v rámci skupiny Kofola – např. produktový manažer výrobku Kofola, zcela logicky sídlící v Česku. Národní logistikové sídlící v dané zemi, logistik skupiny sídlící ve vedení Kofoly Holding.

Nutno určit, kde vlastně bude holdingové vedení, zda v Česku, kde společnost Kofola vznikla nebo ve Varšavě, odkud je Kofola ovládána z nové vlastnické struktury. Do tohoto místa je potřeba umístit skupinového obchodního ředitele a skupinového marketéra.

Zcela vynechat lokální obchodní ředitele, generálního ředitele, zřídit lokální pozice výrobně-technických ředitelů, kteří budou řídit výrobní závod. Měli by podléhat holdingovému výrobně-technickému řediteli.

5.4 Přínosy a rizika transformace

Transformace společnosti je velice dlouhodobý a složitý proces, kterým si společnost prošla. Začátek transformace je přisuzován roku 1997, kdy se majitelé museli rozhodnout, zda zůstanou pouze na úrovni lokální a budou budovat kvalitní tradiční značku s historickým vnímáním spotřebitelů nealkoholického nápoje Kofola nebo expandují do jiných zemí. Silnými stránkami této malé společnosti bylo budování tradiční značky s velmi pružným vedením, naopak slabou stránkou byla nezkušenost, která však byla eliminovaná. Společnost využila svých příležitostí a rozhodla se expandovat do zemí V4, kde se již stala konkurenční firmou. Vedení společnosti mělo za cíl dobývat větší podíl trhu, posílit značku a nejen produkty v zemi prodávat, ale také vyrábět, což sebou z počátku neslo vysoké náklady, ale vedení si slibovalo úspěch. Hrozbou expandující společnosti byla rozdílná kultura jednotlivých zemí a možnost neuchycení se produktu v dané zemi. Proto společnost rozšiřovala své portfolio o výrobky, o které by mohl být zájem. Příkladem nedobytí trhu v zahraničí bylo Maďarsko, kde bohužel nebylo možné dlouhou dobu prodej uskutečnit tak, aby byl pro společnost výhodný. Maďarskému managementu chyběl obchodní duch a neuměli využít příležitosti. Samotný nápoj Kofola, nebyl maďarským trhem přijat, a proto došlo k odchodu z tohoto trhu.

Zlomovým okamžikem v řízení společnosti se stal rok 2006, kdy vznikla Kofola Holding a.s. a začala řídit trh český, slovenský a stále ještě maďarský trh. Holdingové řízení se uplatňuje u nadnárodních společností a aplikuje se ve chvíli, kdy se firma stává neuřiditelnou. Holdingová matka si řídí své dceřiné společnosti, avšak řízení musí být průhledné a sledovatelné. Společnost se neustále potýká s nedostatky řízení a neumí správně nastavit kompetence a organizační strukturu, kdo koho bude řídit na lokální úrovni nebo na nadnárodní úrovni. Tento krok je velmi těžké posoudit. Z hlediska řízení je nutné uplatnit principy lean managementu z hlediska příslušnosti např. brand managerů by bylo vhodnější lokálně řídit jednotlivé země a jim příslušné značky. V případě řízení holdingu nedochází

v jiných lokalitách k pochopení. Vzhledem k různorodosti nejen v regionech, ale i zemích musí být nastaveny velmi schopné projektové týmy.

Z hlediska logistického, společnosti rostou náklady, avšak společnost se je snaží eliminovat tím, že chce v každé zemi postavit výrobní závod, který by měl mít svého výrobního ředitele. Společnost Kofola se začala zabývat přímou distribucí a to nevidím jako dobrý krok, avšak je potřeba vyzkoušet možnosti pro splnění potřeb zákazníka. Historicky, společnost zavázela pouze velkoobchodníky a bylo to efektivní jak pro firmu, tak pro zákazníka. Distribuce fungovala s vyšší frekvencí, v menších dávkách a s jiným zbožím, což bylo pro zákazníka výhodné. Dnes je distribuce nastavena opačným způsobem, zboží se vozí samostatně, ve velkých dávkách s nižší frekvencí. Lze říci, že tato distribuce nemůže být výhodná ani pro koncového zákazníka, který si objedná u velkoobchodu, je mu vše dovezeno a díky synergii efektu s ostatním zbožím ve vyšší frekvenci např. co druhý den. Logistické společnosti tvrdí, že zákazník počká, až se nasbírají objednávky a naplní kapacita vozidla. Velkým rizikem však je, že výpadku zboží může využít konkurence nazýváno „štěrbinovým marketingem“. Následně je velmi těžké konkurenci vypudit.

Dalším velkým transformačním mezníkem byl rok 2008, kdy společnost Kofola zřúzovala s polskou společností Hoop S.A. Vedení společnosti Kofola si od tohoto kroku slibovala rozvoj firmy s tak velkým gigantom, který má své zastoupení i na ruském trhu, což chce mít Kofola také. Dále si vedení od tohoto kroku slibovalo úspory nákladů a enormní obrát. Tento krok považuji za velmi riskantní, protože gigant, jako je Hoop dodává zboží převážně do obchodních řetězců, kde jsou téměř nulové marže. Vzniká tak obrovský obrát, ale minimální zisk, který stačí pouze na pokrytí fixních nákladů.

Ve společnosti Kofola dochází po fúzi k efektivnímu rozložení výrobních míst. Počet výrobních míst se zvýšil a důsledkem je odstavení těch nejméně efektivních a tím se může stát historický Krnov, který je s Kofolou úzce spjat. Výroba sídlí na jednom břehu řeky a logistické sklady na druhé straně řeky. Vše se převáží kamiony – pendlery přes okraj města do skladů a do výrobního zařízení nové investice vloženy nebyly z důvodu výstavby výrobního závodu v Polsku. Novým moderním provozem se stává Mnichovo Hradiště, kde se dříve vyráběly privátní značky a dnes se modernizuje. Vedení tvrdí, že krnovský výrobní závod odstaven nebude, avšak proč udržovat neefektivní výrobu jen z nostalgických důvodů. Na druhou stranu společnost Kofola může velmi utrpět uzavřením výroby v Krnově. Rizikem

je kombinace vedení v Ostravě a Varšavě, nově vznikající Mnichovo Hradiště, následně může dojít k „šizení“ receptury, což by společnost těžko nesla.

Riskantním krokem také považují vstup společnosti na Varšavskou burzu s obchodovatelnými akciemi. Snad si vedení uvědomuje, že majetek společnosti Kofola je v současnosti ovládán burzou a může tak dojít k zásahu do kapitálu. I přesto, že většinovým vlastníkem jsou akcionáři Kofoly, nemusela by to společnost kapitálově ustát.

Společnost Kofola se pustila do odvážných kroků a s jasně stanoveným cílem dobývat trh. Srdeční záležitost se transformovala do vidiny jednoduchého výdělků. Dnešní českou firmu řídí zahraniční investor a také personální obsazení společnosti bylo vyměněno za cizí pracovníky. Český zaměstnanec již ztratil možnost budovat českou značku. Zná snad někdo z cizích krajů historické kořeny Kofoly a může tak udržovat její kvalitu a tradici. Je však zřejmé, že společnost ztrácí svou identitu a může ztratit i svou značku.

V předchozí 4. kapitole byla navržena některá doporučení a opatření k eliminaci negativních projevů změny řízení lokální společnosti při přeměně na nadnárodní společnost. Velmi složitým problémem je ohrožení identity společnosti při přeměně z rodinné firmy na holding. Tedy ohrožením identity společnosti Kofola může být přechod vedení firmy ze skupiny vlastníků (jedné rodiny) na manažerské skupiny a novou formu správy společnosti.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit zvolené kroky transformace lokální společnosti na nadnárodní společnost.

V teoretické části byl popsán podnik z hlediska svého růstu a charakterizovány vývojové etapy. Následně byly definovány pojmy transformace, restrukturalizace a byla popsána správa společností. Specifikovány byly také procesy a projektové řízení v jednotlivých fázích podniku. Velice podrobně byla popsána historie společnosti, která má své opodstatnění.

V praktické části této diplomové práce byly na základě získaných poznatků provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Uplatněny byly analýzy SWOT a PEST. Přeměny společnosti byly rozděleny do tří strategických období. Každé období se vyznačovalo určitými specifiky, která měly charakter obranné a rozvojové strategie.

První období popisuje malou společnost se silou kvalitní značky a pružným řízením. Zde dochází k rozhodnutí, zda společnost zůstane pouze na lokální úrovni s vlastní identitou nebo se pokusí proniknout na zahraniční trhy, které sebou přináší svá úskalí.

Společnost Kofola se rozhodne expandovat do zemí V4, což popisuje období druhé. Tato expanze se vyznačuje představami nejen posílení značky, ale díky náročnějšímu řízení čtyř zemí také změně řízení společnosti prostřednictvím holdingu. Tato přeměna sebou nesla „porodní bolesti“ nejen z hlediska obchodního a finančního, ale také logistického. Rozvojová strategie vyznačující se touhou dobývat stále větší podíly na trhu předčila strategii obrannou, která se naopak vyznačovala ohroženími charakteru ekonomického, politického, sociálního a technologického. Tyto zmiňované faktory jsou daleko větší hrozbou na cizím trhu než na trhu tuzemském, jelikož nebyly vedením detailně analyzovány. Tento fakt dokazuje SWOT analýza, ve které byly navrženy eliminace těchto hrozeb a slabých stránek společnosti. Kroky společnosti považují za správné z hlediska potřeby se stále rozrůstat, podpory podnikatelského prostředí, vzrůstajícího počtu nabízených pracovních pozic a také posilování ekonomiky. Nepovažují však za správné tradiční českou značku Kofola prosazovat na cizích trzích, které neumí kvalitu ocenit.

Třetím obdobím je označována fúze české společnosti Kofola s polskou společností Hoop a vstupem na Varšavskou burzu cenných papírů. Cílem této fúze bylo urychlení rozvoje společnosti, úspory nákladů, enormní obrát, stát se leaderem trhu a vstoupit

na ruský trh, který má velice silný potenciál. Synergie obou společností do jednoho kapitálového celku se může jevit, jako velice přínosná, avšak je nutné říci, že společnost Hoop jako gigant dodává sortiment do obchodních řetězců s minimální ziskovostí, tudíž se musí odrazit i v zisku celé společnosti. Z hlediska řízení, je česká společnost Kofola ovládána polským managementem, což by mohlo být do budoucna velkým ohrožením pro zachování identity firmy. Fakt, že majetek společnosti Kofola začala ovládat burza, není také ideální a do budoucna může burza zasáhnout do majetku společnosti. Vedení společnosti Kofola ztrácí svou úlohu vlastníků, kteří by měli ovládat finanční zdroje, budovat tradiční českou značku, podporovat kvalitní top management a udržovat identitu firmy. Namísto toho, se zbavují kvalitních českých zaměstnanců nahrazujících personálem ze zahraničí za několikanásobně vyšší platy a vztahem ke Kofole pouze virtuálním.

Společnost Kofola patří mezi TOP 100 nejobdivovanějších firem, avšak pouze v lokálním prostředí. Má velice silný a kvalitní marketing a umí oslovit širokou cílovou skupinu. Není to škoda, že nápoj Kofola může ztratit své kouzlo?

Mým cílem této diplomové práce nebylo analyzovat společnost z hlediska finančního, obchodního, právního či logistického, ale naopak analyzovat společnost z globálního pohledu a širších souvislostí, jak je společnost identifikována z vnějšího prostředí pod vlivem transformace z lokální na nadnárodní společnost. Proto návrhy na opatření a doporučení, směřují k překonání rozhodujících slabin a ohrožení této transformace.

Použitá literatura

Knižní zdroje

1. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 199 s. ISBN 80-247-1389-6.
2. FRENCH, R. *Cross - cultural management in work organizations*. London: Chartered Institute of Personál and Development, 2007. 213 s. ISBN 978-1-84398-149-7.
3. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 129 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
4. HUČKA, M., MALÝ, M., OKRUHLICA, F. a kol. *Správa společností*. 1. vyd. Praha: Kernberg Publishing, s.r.o., 2007. 272 s. ISBN 978-80-903962-0-3.
5. HUČKA, M. a kolektiv. *Firms Competitiveness in Globalization Conditions*. Ostrava: Ethics, 2005. 299 s. ISBN 80-902713-5-9.
6. JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
7. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
9. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 245 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
10. SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K.. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 119 s. ISBN 80-7179-367-1.

11. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 296 s. ISBN 80-247-1667-4.
12. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 424 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 447 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
14. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2010. 493 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
15. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
16. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktual. vyd.* Praha: 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
17. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy. 2. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 305 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
18. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 188 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje

www.firma.kofola.cz [cit. 2010-12-05]

www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/ [cit. 2011-04-16]

www.erudia.cz

Jiné zdroje

Interní materiály společnosti Kofola Holding a.s.

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

Best Practice WSE - Warsaw Stock Exchange - Kodex osvědčených postupů pro WSE společnostmi kótovanými na burze

CZ – Česká republika

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSN EN ISO – Česká národní norma

EU – Evropská unie

KSM Investment - akcionář

L – litr

mil. - milion

MFG – informační systém pro plánování

OOO Megapack – ruská společnost

OECD – Mezinárodní organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PCD Hoop Sp. z o. o. – polská distribuční společnost

RU – Rusko

S.A. – spółka akcyjna - akciová společnost

SAP – „Systems - Applications - Products “ – informační systém

SK – Slovenská republika

Sp. z o. o. – spółka z ograniczona odpowiedzialnošcia – společnost s ručením omezeným

SR – Slovenská republika

SW – software

USA – Spojené státy americké

V4 – Visegrádská čtyřka (Česko, Maďarsko, Polsko, Slovensko)

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Patrice Lumumby 2263/2
700 30 Ostrava – Zábřeh

Seznam příloh

Příloha č. 1 Mapa působení skupiny Kofola

Příloha č. 2 Produktové portfolio skupiny Kofola